
BACHELORARBEIT

Herr
Michael Holzer

**Die Effizienz der Nachwuchs-
arbeit des FC Bayern München**

2016

BACHELORARBEIT

Die Effizienz der Nachwuchs- arbeit des FC Bayern München

Autor:
Herr Michael Holzer

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM13wS1-B

Erstprüfer:
Prof. Heinrich Wiedemann

Zweitprüfer:
Prof. Dr. Rainer Gömmel

Einreichung:
Mittweida, 07.06.2016

BACHELOR THESIS

The efficiency of Bayern Munich youth training

author:

Mr. Michael Holzer

course of studies:

Applied Media Economics

seminar group:

AM13wS1-B

first examiner:

Prof. Heinrich Wiedemann

second examiner:

Prof. Dr. Rainer Gömmel

submission:

Mittweida, 07/06/2016

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Holzer, Michael

Thema der Bachelorarbeit:

"Die Effizienz der Nachwuchsarbeit des FC Bayern München"

Topic of thesis:

"The efficiency of Bayern Munich youth training"

68 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Intention der Arbeit ist es, die Effizienz der Nachwuchsarbeit des FC Bayern München von der Saison 2010/11 bis zur Saison 2015/16 mithilfe empirischer Untersuchungen zu messen. Im Fokus des Forschungsinteresses steht dabei die Frage, mit welchem finanziellen Einsatz (Ressourceneinsatz) welcher Erfolg in Form von Profispielern produziert wird. Diese werden anhand der Analyse von empirischen Untersuchungen - unter besonderer Berücksichtigung der Anzahl von Eigengewächsen, welche es in einen Profikader geschafft haben - herausgearbeitet. Anschließend wird die Effizienz der Nachwuchsarbeit des Vereins anhand empirischer Untersuchungen geprüft und bewertet.

Die Arbeit zeigt, dass von der Saison 2010/11 bis zur Saison 2015/16 nur ein geringer 'Ausstoß' von Profispielern in der Nachwuchsarbeit des FC Bayern München produziert wurde und deshalb die Effizienz der Nachwuchsarbeit in den letzten Jahren verhältnismäßig niedrig war.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Hinführung zum Thema.....	1
1.2 Problemstellung und Forschungsfrage	2
2 Theoretische Grundlagen: Wesentliche Aspekte der vom DFB geforderten Nachwuchsförderung	4
2.1 Allgemeine strukturelle Voraussetzungen	4
2.2 Strukturelle Bedingungen	6
2.3 Pyramide der Talentförderung des DFB	9
2.4 Mögliche Vorteile für die Vereine.....	14
3 Empirischer Teil: Das 'Junior Team' des FC Bayern München.....	17
3.1 Die Rahmenbedingungen für die Nachwuchsarbeit.....	17
3.1.1 Leitfaden des 'Junior Teams'.....	17
3.1.2 Zielsetzung und strategische Aufstellung	21
3.2 Erfolge der Nachwuchsarbeit	25
3.2.1 Mannschaftserfolge.....	25
3.2.2 Auszeichnungen (Spieler, Trainer, NLZ)	26
3.3 Analyse der Effizienz.....	27
3.3.1 Die Messung der Effizienz	27
3.3.2 Bisherige Erfolge und Ressourceneinsatz.....	30
3.3.3 Bewertung der Ergebnisse	60
4 Mögliche künftige Maßnahmen zur Optimierung	63
Literaturverzeichnis	XI
Anlagen.....	XVII
Eigenständigkeitserklärung	XXIII

Abkürzungsverzeichnis

DFB	Deutscher Fußball Bund
EM	Europameisterschaft
FC	Fußballclub
UEFA	Union of European Football Association (europäischer Fußballverband)
U9	Unter 9 (Mannschaft für Spieler unter 9 Jahre), das Gleiche gilt auch für die anderen Altersstufen
DFL	Deutsche Fußball Liga
TV	umgangssprachlich für das Fernsehen (englisch: television)
FCB	Kurzform des FC Bayern München
AG	Aktiengesellschaft
FIFA	Fédération Internationale de Football Association (Fußball Weltverband)
BSC	Berliner Sport-Club
TSV	Turn- und Sportverein
SpVgg	Spielvereinigung
JUX	Index für Jugendförderung
TSG	Turn- und Sportgemeinschaft

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei Strukturen des Nachwuchsbereiches	4
Abbildung 2: Pyramide der Talentförderung des DFB.....	9
Abbildung 3: Ziele der Vereine mit der Nachwuchsarbeit	31
Abbildung 4: Einsatz von jungen Spielern aus Sicht der Vereine	32
Abbildung 5: Kapital der Ressource 'gut ausgebildeter, junger Spieler' aus Sicht der Vereine	33
Abbildung 6: Stellenwert der Nachwuchsarbeit aus Sicht der Vereine	33
Abbildung 7: Spielerliste, welche den Sprung in den Profi-Bereich geschafft haben.....	35
Abbildung 8: Verteilung der beförderten Jugendspieler in Profivereine seit der Saison 2010/2011	37
Abbildung 9: Verhältnis der Schritte in den Profi-Bereich nach deren Spielklassen	37
Abbildung 10: Sprung zu den Profis innerhalb Deutschlands oder ins Ausland	38
Abbildung 11: Spieler mit Sprung zum Profi, welche keine zwei Jahre beim FC Bayern waren.....	38
Abbildung 12: Anteil an Spielern unter 23 Jahren im Team, im Kader und auf der Ersatzbank des FC Bayern München	40
Abbildung 13: Anteil an Spielern im 'Team' aus eigener Jugend und aus dem kompletten Kader.....	41
Abbildung 14: Herkunftsvereine der Nachwuchsspieler des FC Bayern München von der Saison 2010/11 bis 2015/16.....	43
Abbildung 15: Anzahl junger Spieler, ob sie in den nächsten Jahrgang gekommen sind oder vorher ausgeschieden ('drop out') von der Saison 2010/2011 bis 2015/2016.....	44
Abbildung 16: U17-Talente in ihrer ersten Saison 2010/11	46
Abbildung 17: U17-Talente in ihrer ersten Saison 2011/12.....	47
Abbildung 18: U17-Talente in ihrer ersten Saison 2012/13.....	47
Abbildung 19: U17-Talente in ihrer ersten Saison 2013/14.....	48
Abbildung 20: U17-Talente in ihrer ersten Saison 2014/15.....	48
Abbildung 21: U19-Talente in ihrer ersten Saison 2010/11	49
Abbildung 22: U19-Talente in ihrer ersten Saison 2011/12 bzw. 2012/13.....	50
Abbildung 23: U19-Talente in ihrer ersten Saison 2013/14.....	50
Abbildung 24: Liste der 'Profis' seit 2010 mit einem Marktwert von min. 1Mio Euro	51
Abbildung 25: Zusammensetzung der Personalausgaben von Vereinen für Fußballspieler	53
Abbildung 26: Ausgabenverteilung der Bundesliga in Tausend Euro in den Spielzeiten von 2012/13 bis 2014/15	54
Abbildung 27: Bundesliga-Aufwand von Jugend/Amateure/Leistungszentren in den Spielzeiten von 2012/13 bis 2014/15	55
Abbildung 28: Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse aus den empirischen Untersuchungen	59

1 Einleitung

1.1 Hinführung zum Thema

Seit der Fußball-Weltmeisterschaft im eigenen Land im Jahr 2006 ist das weltweite Ansehen des deutschen Fußballs mehr denn je in den Fokus gerückt. Vor allem die erfrischende Art und Weise, wie die deutsche Nationalmannschaft bei diesem Turnier spielerisch zu Werke ging, war nicht nur für den deutschen Fan beeindruckend, sondern verblüffte die ganze Fußballwelt. Das lag vor allem an den jungen Nachwuchsspielern, die schon in ihrem zarten Alter zu den Säulen des Spiels gehörten. Auch die darauffolgende Fußball-Europameisterschaft in Österreich und der Schweiz trug dazu bei, dass der deutsche Fußball vor allem wegen seiner jungen Mannschaft weltweit Anerkennung bekam und für viele weitere Fußballnationen eine Art Vorbildfunktion wurde. Der Finaleinzug bei diesem Turnier steigerte sowohl das sportliche als auch das gesellschaftliche Interesse am deutschen Fußball enorm. Den Höhepunkt setzte der Titelgewinn der deutschen Nationalmannschaft bei der Fußballweltmeisterschaft 2014 in Brasilien. Der Sieg in der Verlängerung im Finale gegen Argentinien sorgte nun endgültig dafür, dass die Nachwuchsarbeit des Deutschen-Fußball-Bunds für jeden anderen Fußballverband ein Vorbild war. Das mittlerweile spielerisch sehr dominante, als auch das lauffaufwendige Gegenpressing der deutschen Mannschaft garantierte der Nation den Titel. All dieser Erfolg in den letzten Jahren ist zu großen Teilen dem DFB und dessen neuen Vorgaben zu verdanken. Mit diesen revolutionierten Richtlinien erschaffte man eine Nachwuchsförderung, welche mit den bisherigen Jugendarbeiten nicht zu vergleichen ist und mittlerweile seines Gleichen sucht. Nach dem blamablen Vorrundenaus bei der EM 2004 in Portugal machte sich der DFB sehr viele Gedanken über die deutsche Nachwuchsförderung und schaffte es mit einigen Änderungen zwölf Jahre später, dass die deutsche Nationalmannschaft derzeit als das wohl beste Nationalteam der Welt gilt. Diese wesentlichen Aspekte zur Nachwuchsförderung werden noch in dieser Arbeit zur Schau gebracht.

Einen weiteren sehr wichtigen Teil zum Erfolg des deutschen Nachwuchses trug auch der internationale Erfolg des FC Bayern München in den letzten Jahren dazu bei. Seit dem Jahr 2010 schaffte es der FC Bayern München in der UEFA Champions League dreimal in das Finale, von welchen man eines gegen den deutschen Rivalen Borussia Dortmund mit 2:1 gewann. Außerdem erreichte man noch zwei weitere Male das Halbfinale. Die drei Trainer des FC Bayern München seit dem Jahre 2010 sorgten für eine Art Revolution im Spielstil des deutschen Fußballs. Louis van Gaal, Jupp Heynckes und Pep Guardiola sind hiermit gemeint. Sowohl der dominante als auch mit starkem Gegenpressing versehener Spielstil wurde dann auch, zwar in einer etwas umgebauten Form, in der Nationalmannschaft von Joachim Löw übernommen. Darum sollte

man sich vor allem auch die Nachwuchsarbeit des FC Bayern München etwas genauer anschauen. Diese könnte einen wichtigen Anteil zum Erfolg des deutschen Fußballs beigetragen haben.

Die vorliegende Untersuchung zeigt zunächst im theoretischen Teil die geforderten Richtlinien zur Nachwuchsförderung des DFBs. Anschließend wird im Empirischen Teil die Nachwuchsarbeit des FC Bayern Münchens bezüglich ihrer Effizienz genauer unter die Lupe genommen. Der Erfolg der letzten Jahre könnte auch auf die effiziente Nachwuchsarbeit des FC Bayern München zurückzuführen sein. Die folgende Arbeit soll die Effizienz der Nachwuchsarbeit der letzten Jahre analysieren, um schlussendlich die Ergebnisse so herausfinden zu können, ob die Arbeit im Nachwuchs in den letzten Jahren erfolgreich und gewinnbringend durchgeführt wurde.

1.2 Problemstellung und Forschungsfrage

Um eine wissenschaftliche Erkenntnis aus dieser Arbeit gewinnen zu können, muss zunächst eine Problemstellung hineingebracht werden. Aufbauend auf allen gesammelten Informationen und analysierten Fakten möchte ich zu dieser Arbeit die folgende Forschungsfrage aufstellen:

Mit welchem Aufwand wird welcher Erfolg in Form von Profispielern produziert?

Mit dieser Forschungsfrage soll am Ende der Arbeit durch Messungen ein Ergebnis aufgezeigt werden, wie effizient der FC Bayern München hinsichtlich seiner Nachwuchsarbeit in den letzten Jahren gearbeitet hat. Die Effizienz einer Nachwuchsarbeit zu messen ist nicht einfach. Dennoch soll in dieser Arbeit analysiert werden, mit welchem Aufwand und mit welchem Ressourceneinsatz ein bestimmter Erfolg produziert wird. Die Effizienz wird hier als 'Ausstoß' von Profispielern definiert, welche sowohl von den Jugendmannschaften als auch von der 2. Mannschaft des FC Bayern München den Sprung in die 1. Mannschaft geschafft haben beziehungsweise einen Profivertrag unterschrieben haben.

Dieses Thema ist für die Wissenschaft und Praxis von Relevanz, da man so nur oberflächlich in den Medien Berichte von Nachwuchsakademien der Bundesligisten liest bzw. hört, ohne dabei wirklich genauer hinter die Kulissen zu schauen und zu wissen, wie effizient und erfolgreich einzelne Nachwuchsakademien in Deutschland sind. Diese Arbeit soll den Leser hinter die Kulissen blicken lassen können und zeigen, ob die Nachwuchsarbeit des FC Bayern München in den letzten Jahren erfolgreich war oder eventuell sogar unbefriedigend für die Verantwortlichen des Vereins waren. Dazu wird der Aufwand und deren Ertrag der ganzen Arbeit im Nachwuchsbereich aufgezeigt. Vor allem die Anzahl des 'Ausstoßes' der Talente in den Profikader gilt hier als wichtigster

Ertrag. Doch auch die Herkunft der Talente spielt eine wichtige Rolle. Waren die jungen Nachwuchsspieler seit der U9 beim FC Bayern München oder sind sie erst mit 15 Jahren zum Verein gestoßen. Hier könnte man auch nochmal unterscheiden in einzelne Gebiete der Herkunft von transferierten Talenten. Wurden diese aus dem regionalen Raum geholt. Hier ist die Rede von Oberbayern und vom ganzen bayerischen Raum. Kommen die Talente eher aus dem regionalen Raum, aus ganz Deutschland oder wurden sie aus aller Welt zum Verein gebracht. Allein diese Faktoren stellen eine wichtige Erkenntnis zur Jugendarbeit des Vereins dar.

Das Ziel der Arbeit ist es die genauen Zahlen der Effizienz unter Einsatz von Ressourcen zur Nachwuchsarbeit des FC Bayern München herauszufinden. Woher kommen die Talente aus den eigenen Reihen hauptsächlich? Seit wann sind sie im Verein? Wie viele beginnen ab einer gewissen Altersstufe? Wie viele werden in den nächsten Jahrgang übernommen oder scheiden aus? Wurden ausgebildete Talente aus den eigenen Reihen zur Weiterentwicklung nochmals vor dem Sprung in die 1. Mannschaft an andere Vereine ausgeliehen oder möglicherweise auch direkt verkauft mit einer Rückholklausel?

All diese Fragen werden in dieser Arbeit mit folgender Herangehensweise bearbeitet und beantwortet:

Im theoretischen Teil werden zunächst die wesentlichen Aspekte der vom DFB geforderten Nachwuchsförderung aufgezeigt und veranschaulicht, welche Grundvoraussetzungen und weitere Vorgaben der DFB zur Nachwuchsarbeit im deutschen Profifußball stellt. Zu allgemeinen strukturellen Voraussetzungen kommen auch noch Aspekte wie ein Talentförderprogramm, die Nachwuchsleistungszentren und Eliteschulen des Fußballs hinzu. Außerdem werden in diesem Teil bereits einige Vorteile für die Profivereine geschildert, welche den Verein durch seine professionell und erfolgreich geführte Nachwuchsarbeit voranbringt und für Anerkennung sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene sorgt.

Im Hauptteil der Arbeit wird zunächst das 'Junior Team' des FC Bayern München vorgestellt und hinsichtlich seines Leitfadens, seiner Zielsetzung und auf dessen strategische Aufstellung analysiert. Dort werden Erkenntnisse gewonnen, wie der FC Bayern München in seiner Nachwuchsförderung agiert, welche Strukturen man in diesem Bereich hat und welche Zielsetzungen man intern mit seiner Nachwuchsakademie verfolgt. Anschließend werden bisherige Erfolge der Nachwuchsarbeit des Vereins aufgezeigt. Danach geht es an die Analyse der Effizienz. So wird zunächst die Methode der Messung erklärt. Im Anschluss werden die Ergebnisse und der Ertrag mit dem Ressourceneinsatz aufgezeigt. Die Bewertung dieser Ergebnisse rundet die Analyse der Effizienz ab. Abschließend werden mögliche künftige Maßnahmen zusammengefasst, welche die Nachwuchsarbeit des FC Bayern München optimieren könnten.

2 Theoretische Grundlagen: Wesentliche Aspekte der vom DFB geforderten Nachwuchsförderung

Damit eine solche Blamage wie das vorzeitige Vorrundenaus bei der EM 2004 in Portugal nicht mehr passiert, hat der DFB seine Vorgaben wesentlich verschärft. Man wolle nicht noch einmal so blamabel bei einem solch großen Turnier abschneiden. Deshalb stellt der DFB mit seinen Auflagen gewisse Mindestanforderungen an die Nachwuchsförderung der Lizenzvereine. Desweiteren gibt es zur Intensivierung der Talentförderung Belohnungen und neue Anreize.¹ Um eine Lizenz für die 1. und auch für die 2. Bundesliga zu bekommen, ist es nach der DFL Lizenzierungsordnung vorgeschrieben bestimmte Kriterien zu erfüllen. In den kommenden Punkten werden diese Anforderungen an die Lizenzvereine veranschaulicht.

2.1 Allgemeine strukturelle Voraussetzungen

Der Nachwuchsbereich wird unterteilt in drei Kategorien.

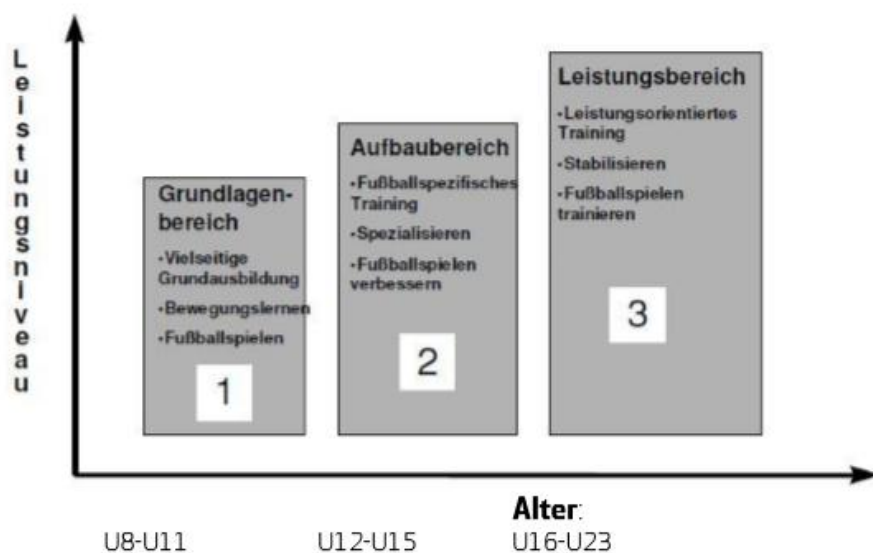


Abbildung 1:
Drei Strukturen
des
Nachwuchs-
bereiches²

¹ Vgl. Friedrich, Mirko (2015): *Nachwuchskonzepte im Fußball: Talenterkennung und Talentförderung*, Hamburg, S.54

² Vgl. DFL-Lizenzierungsordnung, Anhang V, 2a

Der Grundlagenbereich geht von der U8 bis zur U11. Hier geht es hauptsächlich um die Grundausbildung, das Bewegungslernen und grundsätzlich um das Fußballspielen. In diesem Bereich gibt es keine Einschränkung an der Anzahl der Nachwuchsmannschaften, man muss jedoch mindestens eine Mannschaft pro Altersklasse vorweisen können. Auch für die Anzahl der Spieler in den einzelnen Altersbereichen gibt es im Grundlagenbereich noch kein Minimum oder Maximum. Spieler dieses Altersbereiches müssen nicht am Wettspielbetrieb der Landesverbände teilnehmen.³

Die nächste Entwicklungsstufe stellt der Aufbaubereich dar. Hierzu gehören die Mannschaften der U12 bis U15 dazu. Hier wird bereits ein fußballspezifisches Training absolviert, um grundsätzlich das Fußballspielen zu verbessern. Pro Altersbereich wird je eine Mannschaft benötigt. Das heißt man braucht im Aufbaubereich genau vier Mannschaften. Die Anzahl der Spieler ist in diesem Bereich auf exakt 20 Spieler einschließlich der Torhüter beschränkt.

Die Kategorie mit dem höchsten Leistungsniveau ist der Leistungsbereich. Dieser geht von der U16 bis zur U23. Dort wird das leistungsorientierte Training eingesetzt, bei dem es um das Stabilisieren und um das Training des Fußballspiels geht. Die Altersklassen U16 und U17 sollten ein bis zwei Mannschaften haben, die Altersbereiche U18 und U19 ebenfalls. Die U23 hingegen sollte optional aus einer Mannschaft bestehen. Der Leistungsbereich schreibt vor, dass jede Mannschaft aus maximal 22 Spielern einschließlich der Torhüter besteht, welche den Status Amateur- und Vertragsspieler haben. Sollten die U16/U17 und die U18/U19 zusammen nur jeweils eine Mannschaft bilden, dürfen hier insgesamt 24 Spieler in einer Mannschaft stehen.

„Die Clubs haben im Aufbau- und Leistungsbereich den Nachweis über die Anzahl von mindestens sechs bis maximal neun Mannschaften zu führen, die am Wettspielbetrieb des DFB bzw. der Regional- und Landesverbände oder an einer adäquaten anderen Spielrunde, die dem jeweiligen Regional- oder Landesverband bekannt ist und über das Portal 'DFBnet' abgebildet werden soll, teilnehmen.“⁴

Spieler innerhalb der Mannschaften eines Altersbereiches sowie auch jüngere Spieler in Juniorenmannschaften älterer Altersbereiche dürfen in beliebiger Anzahl eingesetzt werden. Der Einsatz von Juniorenspielern im Leistungsbereich der U23 ist ebenso zulässig, „[...] sofern eine entsprechende Spielberechtigung des zuständigen Mitglieds-

³ Vgl. DFL-Lizenzierungsordnung, Anhang V, 2d

⁴ DFL-Lizenzierungsordnung, Anhang V, 2b

verbandes des DFB vorliegt bzw. die Spieler eine Spielberechtigung für Herrenmannschaften besitzen. Ist ein Junior allein dem Leistungsbereich der U23 zugeordnet, so bleibt er für die Juniorenmannschaft seines Altersbereichs spielberechtigt.“⁵

Im Leistungsbereich der U16 bis U19 müssen auf den Spielerlisten immer mindestens 12 Spieler stehen bzw. gemeldet sein, die in den deutschen Auswahlmannschaften eingesetzt werden können.⁶

2.2 Strukturelle Bedingungen

Laut der DFL Lizenzierungsordnung gibt es einige strukturelle Bedingungen, welche die Lizenzvereine der 1. Bundesliga und auch der 2. Bundesliga erfüllen müssen. Diese Bedingungen werden nach der DFL in Kategorie I und II aufgeteilt. Da es in dieser Arbeit um Vereine der 1. Bundesliga geht, werden die einzelnen Bedingungen der Kategorie I aufgezeigt.

Das Trainingsgelände der Erstligisten muss viele Umkleidekabinen haben. Dazu sind vier Rasenplätze vorgeschrieben, von welchen mindestens einer ein Kunstrasenplatz sein muss. Außerdem muss im Winter die Möglichkeit bestehen, in eine Halle in der Nähe des Leistungszentrums ausweichen zu können.⁷

Eine gute sportliche Betreuung muss ebenfalls gewährleistet sein. So müssen mindestens fünf Trainer/Mitarbeiter in Vollzeit angestellt sein. Diese fünf Mitarbeiter ergeben sich aus einem Cheftrainer oder sportlichen Leiter des Leistungszentrums ohne Mannschaft mit einer Trainer-A-Lizenz, zwei Trainer mit Fußball-Lehrer-Lizenz, sowie mindestens einem organisatorischen Mitarbeiter und einen Trainer für den Aufbaubereich mit einer Trainer-A-Lizenz. Ein Torwarttrainer mit einer DFB-Torwarttrainer-Ausbildung muss mindestens auf Teilzeit eingestellt sein. Alle eingesetzten Trainer müssen mindestens die Trainer-B-Lizenz des DFB haben bzw. den entsprechenden Lehrgang zumindest bereits begonnen haben. Eine Teilnahme an Informations- und Fortbildungsveranstaltungen des DFB ist für die Trainer Pflicht.⁸

⁵ DFL-Lizenzierungsordnung, Anhang V, 2c

⁶ Vgl. DFL-Lizenzierungsordnung, Anhang V, 2f

⁷ Vgl. DFL-Lizenzierungsordnung, Anhang V, 3a

⁸ Vgl. DFL-Lizenzierungsordnung, Anhang V, 3b

Eine weitere wichtige strukturelle Bedingung stellt die ärztliche und physiotherapeutische Betreuung dar. Hierfür müssen zunächst ein Behandlungszimmer für einen Arzt, zwei Behandlungsräume für Physiotherapeuten sowie gewisse Regenerationseinrichtungen, wie beispielsweise eine Sauna, ein Ermüdungsbecken, etc. vorhanden sein. Als Personal wird zunächst ein Arzt benötigt, welcher in der Nähe des Leistungszentrums ansässig ist und stets verfügbar sein muss. Dazu werden zwei Physiotherapeuten in Vollzeit benötigt, sowie ein Reha- oder Fitnesstrainer in Vollzeit mit passendem Nachweis über seine Ausbildung. Zudem muss einmal jährlich eine medizinische Untersuchung aller Spieler des Aufbau- und Leistungsbereichs stattfinden. Die hierfür benötigten Anforderungen werden von der 'Kommission Leistungszentrum' in Abstimmung mit der 'Kommission Sportmedizin' des DFB gestellt.⁹

Für die pädagogische und psychologische Betreuung braucht man als Verein der 1. Bundesliga sowohl einen pädagogischen Mitarbeiter in Vollzeit als auch einen psychologischen Mitarbeiter, der in Teilzeit eingestellt ist.¹⁰

Eine weitere sehr wichtige strukturelle Bedingung stellt das Jugendförderprogramm dar. Dazu muss jeder Verein „[...] über ein schriftlich ausgearbeitetes Jugendförderprogramm verfügen, das mindestens Folgendes enthalten muss:

- Zielsetzung und Philosophie der Jugendförderung (insbesondere Vision und Mission)
- Organisation des Leistungszentrums (Organigramm, rechtliche Struktur)
- Angaben zur Finanzierung (Budget, Beitrag des Bewerbers)
- Beschreibung der fußballtechnischen Ausbildungsprogramme für verschiedene Altersgruppen [...]
- Ausbildungsprogramm in Bezug auf die Spielregeln
- Ausbildungsprogramm Anti-Doping [...]
- Ausbildungsprogramm Prävention von Spielsucht und von Spielmanipulation [...]
- Durchführung von Anti-Rassismus-Maßnahmen [...]“¹¹

⁹ Vgl. DFL-Lizenzierungsordnung, Anhang V, 3d

¹⁰ Vgl. DFL-Lizenzierungsordnung, Anhang V, 3e

¹¹ DFL-Lizenzierungsordnung, Anhang V, 3f

Für die Ausbildungsprogramme Prävention von Spielsucht und von Spielmanipulation, das Programm Anti-Doping sowie die Durchführung der Anti-Rassismus-Maßnahmen ist dem Ligaverband ein Verantwortlicher zu benennen. Generell muss dem Ligaverband das Jugendförderprogramm zur Genehmigung vorgelegt werden.¹²

Eine außersportliche Betreuung ist ebenfalls von Nöten. Deshalb müssen für die auswärtigen Spieler Unterbringung (Internat, Gasteltern, etc.) und sinnvolle Betreuung unter pädagogischen Gesichtspunkten vorhanden sein. Diese Art von Betreuung muss in Form von Anstellungsverträgen und Stellenprofilen der betreuenden Personen nachgewiesen werden können.¹³

Die letzte, ebenfalls nicht zu vergessende, strukturelle Bedingung stellt die Rubrik 'Schule und Sport' dar. Eine Grundvoraussetzung ist hierfür eine funktionierende Kooperation von Schule und Club, weil zum einen zusätzliche Trainingseinheiten im Rahmen des Schulunterrichts vorgesehen sind. Außerdem muss die sportliche Beanspruchung mit den schulischen Anforderungen koordiniert sein. Damit dies reibungslos funktioniert, muss auf Seiten des Clubs und auf der Schulseite ein Ansprechpartner benannt werden. Der Verein muss sich für seine Nachwuchsspieler so einsetzen, dass ihnen ein höchstmöglicher Schulabschluss zu ermöglichen ist. Außerdem muss die Vereinbarkeit der schulischen Ausbildung mit der sportlichen Karriere gefördert werden (individuelle Karriereplanung).¹⁴

¹² Vgl. DFL-Lizenzierungsordnung, Anhang V, 3f

¹³ Vgl. DFL-Lizenzierungsordnung, Anhang V, 3g

¹⁴ Vgl. DFL-Lizenzierungsordnung, Anhang V, 3h

2.3 Pyramide der Talentförderung des DFB

Der DFB möchte mit seiner Talentförderung die weltweit Beste sein. Dafür hat man bereits mit seiner Struktur eine weltweit Einzigartige geschaffen. Dieses Produkt entstand nach einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit der DFL, den Landesverbänden, den Vereinen und der Basis selbst. Die einzelnen Institutionen kooperieren hierbei sehr erfolgreich zusammen. Man möchte den jungen Talenten eine optimale Ausbildung für die verschiedenen Entwicklungsverläufe anbieten. Für den nachhaltigen Erfolg sorgt erst die Abstimmung der einzelnen Institutionen.¹⁵ Der DFB-Sportdirektor Hansi Flick äußerte sich wie folgt:

„Man kann keine Schablone über die Ausbildung legen und eine ganze Mannschaft darunter pressen. Spieler sind individuell zu betrachten und zu begleiten. Für einige ist es schon früh sinnvoll, an einem Nachwuchsleistungszentrum gefördert zu werden, für andere ist der 'zweite Ausbildungsweg' die richtige Variante. Unsere Struktur ist da sehr flexibel.“¹⁶



Abbildung 2: Pyramide der Talentförderung des DFB¹⁷

¹⁵ Vgl. www.dfb.de, Zugriff v. 12.05.2016

¹⁶ www.dfb.de, Zugriff v. 12.05.2016

¹⁷ Vgl. www.dfb.de, Zugriff v. 12.05.2016

Der DFB hat zur Talentförderung eine Pyramide aufgestellt, in welcher die Nachwuchskicker mit ganz unterschiedlichen Entwicklungsschritten den Weg an die Spitze der Pyramide gehen.

Die unterste Entwicklungsstufe dieser Pyramide umfasst den Kinderfußball. Dort geht es darum, zunächst in Vereinen und in der Schule die Sportart Fußball kennenzulernen und die Grundlagen des Fußballs zu erlernen.

Die nächste Stufe nennt sich 'Talentförderung 1. Stufe'. Dort kommen bereits die Talentförderung der Landesverbände sowie ein Talentförderprogramm zum Einsatz. Dieses Programm startete in der Saison 2002/2003. Mit seinen derzeit 366 Stützpunkten bildet dieses Programm die Brücke zwischen der engagierten und unverzichtbaren Jugendarbeit auf Vereinsbasis. Somit hat man mit den Stützpunkten ein engmaschiges, flächendeckendes Netz zum intensiven Sichten und Fördern junger Spielerinnen und Spieler in ganz Deutschland. Als Schnittstellen zwischen dem DFB, den Gremien und den Mitarbeitern der Landesverbände und Stützpunkte fungieren derzeit 29 Stützpunktkoordinatoren. Zudem hat man etwa 1.300 qualifizierte Stützpunkttrainer, welche die regionalen Talente sichten und diese durch wöchentliches Zusatztraining fördern. So ist es nahezu unmöglich, dass absolute Toptalente nicht entdeckt werden, egal aus welcher Region in Deutschland. Das Hauptziel ist mit diesem Programm das Sichten und Fördern von vielen Talenten aus einer Region. Mit zusätzlicher individueller Förderung als Ergänzung zum Vereinstraining setzt man sich ein Perspektivziel, bei dem man für die DFB-Teams, aber auch für die Lizenzvereine und für die höherklassigen Amateurvereine ein größeres Potenzial an zukünftigen Spitzenspielern generiert. Die Schwerpunkte dieses Projekts liegen im individuellen lernintensiven Training in kleinen Gruppen. Dort werden vor allem Fähigkeiten wie Geschicklichkeit, Beweglichkeit, beidfüßiges Beherrschen des Balles, sowie schnelle Tempowechsel, sicheres Passspiel, Torabschluss, das Kopfballspiel und Taktiken für die Defensive und Offensive geschult. Als Prinzipien werden Werte wie die Persönlichkeit, Konzentration, eine technisch-taktische Basis aber auch die Detailarbeit vermittelt und verbessert. Der Nationalspieler André Schürrle wurde in einem solchen DFB-Stützpunkt beispielsweise gefördert.¹⁸ Eine weitere Stütze der 1. Stufe der Talentförderung ist die 'Talentförderung der Verbände'. Dieses Programm ist sowohl in der Talentförderung Stufe 1 als auch in Stufe 2 vertreten und ein wichtiger Bestandteil. Damit Millionen von Amateurfußballern jede Woche in ihren Meisterschaften spielen können, benötigt es einer Organisation dieser

¹⁸ Vgl. www.dfb.de, Zugriff v. 12.05.2016

Spielklassen. Diese Kernaufgabe übernehmen die jeweiligen Landesverbände.¹⁹ „Die Organisation eines flächendeckenden, deutschlandweiten Spielbetriebs durch die Landesverbände erstreckt sich natürlich auch auf den Kinder- und Juniorenfußball. Damit sind die Landesverbände die Schaltstelle für eine fundierte und zeitgemäße Basisförderung junger Fußballerinnen und Fußballer in den Amateurvereinen.“²⁰ Hiermit möchte man mit vielen Projekten fußballbegeisterte Kinder gewinnen. Außerdem sollen so viele engagierte Trainer und Mitarbeiter als Erfolgsgaranten und 'Motoren' qualifiziert werden. Definierte Ziele sind bei diesem Programm die Sicherung einer bestmöglichen Ausbildungsqualität in allen Amateurvereinen der Region. Zudem wolle man eine größtmögliche Leistungsdichte an Talenten im Verbandsbereich. Ein wichtiges Ziel steckt auch in der Beratung und Begleitung der Talente. Der Aufbau von Verbandsteams in verschiedenen Altersklassen mit den besten Spielern der regionalen Förderzentren und -programme gilt als ein Hauptschwerpunkt. Zusätzlich möchte man zusätzliche Förderstrukturen für ambitionierte Talente ab der U15 aufbauen. Eine intensive flächendeckende Sichtung mithilfe der Strukturen des Talentförderprogrammes gilt ebenfalls als ein wichtiger Schwerpunkt dieses Projekts. Den jungen Fußballern soll hier einfach die Freude am Fußballspielen noch mehr gezeigt werden. Dazu zählt das Aufbauen des eigenen Willens, um stetes das Optimum aus sich herausholen zu können. Natürlich wird auch darauf geachtet, dass deren Stärken gestärkt und deren Schwächen geschwächt werden.²¹

Die Talentförderung der Landesverbände ist wie oben bereits erwähnt auch in der 2. Stufe der Talentförderung vertreten. Dazu kommen noch der Einsatz der Leistungszentren sowie die Eliteschulen des Fußballs mit dazu. Die Leistungszentren bieten eine sportliche Anlaufstation für die regionalen Spitztalente. „Die unbestrittenen Qualitätssteigerungen junger, nachrückender Spieler im deutschen Fußball sind nicht zuletzt ein Resultat dieser intensivierten, sportlich optimierten Arbeit der Leistungszentren! Eine systematische, intensive und innovative sportliche Förderung der Talente in einem hochprofessionellen Umfeld ist der Kern, um die Perspektivspieler auf spätere Qualitätsanforderungen im Lizenzfußball vorzubereiten.“²² Die Lizenzvereine der 1. und 2. Bundesliga sind dazu verpflichtet, ein eigenes Leistungszentrum aufzubauen. Doch auch unterklassige Vereine wollen ein solches Leistungszentrum als Qualitätssiegel für ihre Nachwuchsarbeit aufbauen. Diese Zentren unterziehen sich regelmäßig einer

¹⁹ Vgl. www.dfb.de , Zugriff v. 12.05.2016

²⁰ www.dfb.de , Zugriff v. 12.05.2016

²¹ Vgl. www.dfb.de , Zugriff v. 12.05.2016

²² www.dfb.de , Zugriff v. 12.05.2016

Qualitätsprüfung, der sogenannten Zertifizierung. Dabei geht es um alle personellen, infrastrukturellen, organisatorischen und sportlich-konzeptionellen Details eines Leistungszentrums, welche mithilfe eines festgelegten Kriterienkatalogs bewertet werden. Man verfolgt hiermit das Ziel, eine sportliche Anlaufstelle zur Förderung der besten Talente und Perspektivspieler einer Region zu bieten. Die Integration möglichst vieler eigener Talente in den Lizenzspieler-Kader hat hierbei oberste Priorität. Außerdem ist es von Bedeutung, eine intensive Kooperation mit Amateurvereinen der Region zu pflegen. All diese Ziele werden im Laufe dieser Arbeit noch etwas genauer unter die Lupe genommen. In den Leistungszentren sollen individuelle Werte und Eigenschaften des Vereins gelehrt werden. Ein systematischer Leistungsaufbau der Talente auf Basis einer intensiven Leistungsdiagnostik sowie ein stabiler Aufbau von Fitness als Grundlage eines modernen Tempofußballs stehen hierbei ganz oben auf der Liste. Man möchte in einem solchen Nachwuchszentrum die Talente systematisch auf erwartete Höchstleistungen und Extremlastungen des Lizenzfußballs vorbereiten. Dafür ist es wichtig die 'Liebe zum Fußball' nie zu verlieren, auch wenn es zwischenzeitlich zu Tiefs kommen kann. Diese Liebe zum Spiel ist die Basis für stabile Bestleistungen.²³ Das deutsche Fußballidol Thomas Müller wurde in einem solchen Leistungszentrum groß und nachhaltig zu einem der derzeit besten Spieler der Welt gefördert. Um eine Doppelbelastung zu meistern, gibt es in der 2. Stufe der Talentförderung die Eliteschulen des Fußballs. „[...] [S]ie müssen zeit- und belastungsintensive sportliche Anforderungen mit der schulisch-beruflichen Ausbildung koordinieren, um auch jenseits einer möglichen, aber letztlich unsicheren Fußballkarriere eine chancenreiche Lebensperspektive haben. Eliteschulen helfen Talenten dabei, diese Herausforderung zu meistern.“²⁴ Das Programm wurde genau nach den verschiedenen Talent-Potenzialen im deutschen Fußball abgestimmt. Derzeit gibt es 35 Eliteschulen in ganz Deutschland, welche ein flächendeckendes Netzwerk an speziellen Bildungs- und Fördereinrichtungen für Fußballtalenten bilden. Die sportlichen und schulischen Anforderungen sind bei diesem System optimal koordinierbar. Zur optimalen Abstimmung aller Bereiche, die das Talent begleiten und fördern, bildet jede Eliteschule ein Verbundsystem aus Schule, Leistungszentrum, weiteren regionalen Vereinen und dem Landesverband.²⁵ „Dabei sind diese sportlichen Ziele immer in ein übergreifendes pädagogisches Konzept eingebettet, das gleichzeitig die sozialen, schulischen und beruflichen Qualitäten junger Persönlichkeiten fördern will.“²⁶ Im Einzelnen verfolgt man mit diesen Schu-

²³ Vgl. www.dfb.de, Zugriff v. 13.05.2016

²⁴ www.dfb.de, Zugriff v. 13.05.2016

²⁵ Vgl. www.dfb.de, Zugriff v. 17.05.2016

²⁶ www.dfb.de, Zugriff v. 17.05.2016

len viele Ziele. Zum einen möchte man den ambitionierten Talenten ein optimales sportliches und schulisches Umfeld bieten, zum anderen sind die Möglichkeiten einer optimalen Koordinierung schulischer und sportlicher Anforderung wie eine Hausaufgabenbetreuung, Nachhilfe und zeitlich flexible Klausurentermine ein weiteres wichtiges Ziel. Spezielle Lerneffekte und durch eine systematische individualtechnische und -taktische Ausbildung sowie das Fördern starker Persönlichkeiten stellen weitere wichtige Ziele dar. Die Schwerpunkte der Eliteschulen liegen vor allem im individuellen, lernintensiven Trainieren in kleinen Gruppen. Dabei geht es hauptsächlich um die Schulung koordinativer Fähigkeiten mit und ohne Ball. Damit sind Fertigkeiten wie Bewegungsgeschicklichkeit, Beweglichkeit, Reaktion, das Kopfballspiel nach ein- und beidbeinigem Absprung und das beidfüßige Beherrschen aller Dribbel-Variationen, etc. gemeint. Zu den Hauptprinzipien dieses Systems zählen die optimale Förderung der Leistungssportlichkeit parallel zur schulischen-beruflichen Perspektive. Desweiteren sollen vor allem Werte wie Toleranz, Teamgeist, Offenheit, Fairness, Leistungswillen und Respekt vermittelt werden.²⁷ Der aktuelle Weltmeister und Welttorhüter Manuel Neuer wurde an einer solchen Eliteschule des Fußballs gefördert.

Die vierte Stufe der Pyramide nennt sich Eliteförderung. Bei dieser Förderung befindet man sich bereits in den U-Nationalmannschaften des DFBs. Diese reichen von der U15 bis hin zur U23 der deutschen Nationalmannschaft.

Die Spitzenförderung ist die letzte Entwicklungsstufe der Talente bzw. Profis. Dort ist man bereits in den A-Nationalmannschaften des Deutschen-Fußball-Bunds. Außerdem ist man schon in internationalen Vereinswettbewerben sowie in der 2. und 3. Liga vertreten. Für die Damen gilt hier die Frauen-Bundesliga.

Dieses Ausbildungs- bzw. Talentförderungssystem des DFBs ist in ihrer Struktur einzigartig und sorgte in den vergangenen Jahren zu großen Erfolgen des deutschen Fußballs. So wurde man nicht nur Fußballweltmeister 2014, sondern man hat auch derzeit mit Talenten wie Leroy Sané, Joshua Kimmich, Julian Weigl und Julian Brandt eine Vielzahl der gefragtsten Jungspieler auf der ganzen Welt in den eigenen Reihen.

²⁷ Vgl. www.dfb.de , Zugriff v. 17.05.2016

2.4 Mögliche Vorteile für die Vereine

Eine erfolgreich geführte Jugendarbeit bringt dem Verein viele mögliche Vorteile. Um die Nachwuchsarbeit erfolgreich zu führen, bedarf es einem höchstprofessionell strukturiertem Nachwuchsleistungszentrum. Die Vorgaben für ein solches Leistungszentrum der Klasse 1. Bundesliga wurden vorher bereits detailliert geschildert. Das vorrangige Ziel ist es, eine hohe Durchlässigkeit an selbst ausgebildeten Talenten im Nachwuchsleistungszentrum zu haben. Mit der Durchlässigkeit ist der Ausstoß der Talente von den Jugendmannschaften in die Lizenzspieler-Abteilung bzw. in den Profikader gemeint. Dieser Übergang ist entscheidend für eine erfolgreiche Jugendarbeit im Verein. Dadurch verschaffte man sich auch viele Vorteile gegenüber Vereinen, welche einen niedrigeren Wert an Durchlässigkeit haben. Dieser Ausstoß wird in dieser Arbeit noch genauer definiert und analysiert.

Ein erster sogenannter Vorteil bei einer erfolgreich geführten Jugendarbeit ist das eingesparte Geld durch das Nicht-kaufen-müssen von anderen Spielern, seien es etwas ältere erfahrenere Spieler oder ebenfalls sehr junge Talente. Das Angebot und die Nachfrage sind im Fußball mittlerweile so groß, dass sich dies auch auf die Ablösesummen der Spieler widerspiegelt. Vor allem auch der neue TV-Vertrag der Barclays Premier League bringt den Fußball finanziell gesehen auf ein völlig anderes Level. Leroy Sané vom FC Schalke 04 ist in diesem Jahr gerade einmal 20 Jahre alt geworden und hat bereits einen Marktwert von ca. 18 Millionen Euro.²⁸ Der FC Schalke 04 würde diesen Spieler nur sehr unwahrscheinlich unter 25 Millionen Euro ziehen lassen. Mit einem solch selbstausgebildetem Talent spart man sich somit in etwa 25 Millionen Euro an Ausgaben, um einen vergleichbaren Spieler dieser Altersklasse zu bekommen. Solch herausragende Talente haben auch noch genug Potenzial, ihren Marktwert weiter zu steigern. Junge Talente auf dem Fußballmarkt sind mittlerweile mehr denn je gefragt. Und die hohen TV-Gelder treiben den Wert dieser Talente noch weiter in die Höhe, da die Vereine immer mehr Geld zur Verfügung haben und sich eine Art Wettbieten um junge herausragende Talente liefern. Ein aktuelles Beispiel ist der Transfer von Renato Sanches von Benfica Lissabon zum FC Bayern München. Renato Sanches ist gerade einmal 18 Jahre alt und zählt derzeit zu den größten Hoffnungen im Weltfußball. Der FC Bayern München gibt für einen 18 Jährigen bereits 35 Millionen Euro aus, zu denen noch weitere Bonuszahlungen hinzukommen, welche die Ablösesumme auf circa. 70 Millionen Euro steigen lässt. Renato Sanches ist seit 2008 in der Jugend-

²⁸ Vgl. www.transfermarkt.de , Zugriff v. 17.05.2016

akademie von Benfica Lissabon.²⁹ Die Förderung dieses Talentes bringt dem Verein nun im Erfolgsfall mit Bonuszahlungen knapp 70 Millionen Euro in die Kassen. Natürlich ist dieses Beispiel nur eines von sehr wenigen Ausnahmen im Weltfußball und kommt nicht oft vor. Dennoch zeigt es, auch wenn etwas übertrieben, wie man Geld sparen kann, wenn man eigene Talente fördert und ausbildet, dass man solch hohe Ablösesummen im Falle eines Verkaufs erhält. Vereine wie Benfica Lissabon und Ajax Amsterdam leben von ihren ausgebildeten Talenten und sie können es sich auch gar nicht leisten, ihre Talente über mehrere Jahre halten zu können. Dieses eingesparte Geld durch das Nicht-kaufen-müssen ist im engen Zusammenhang mit den erzielten Ablösesummen aus den Eigengewächsen. Dies hat man an den Beispielen Leroy Sané und Renato Sanches gesehen. Man kann es auch wie folgt zusammenfassen: Es ist eine Art Refinanzierung durch solche 'ablösefreien' Spieler aus der eigenen Jugend. Dennoch sind es spielstarke Ergänzungen für den Lizenzspieler-Kader. Diese Refinanzierung geht auch mithilfe von lukrativen Transfers der eigenen Perspektivspieler von-statten.³⁰

Ein weiterer Vorteil selbst ausgebildeter Talente ist ein verbessertes Image des Vereins. Durch den Einsatz von Eigengewächsen können sich die Fans mit dem Club viel mehr identifizieren. Deshalb hat Ajax Amsterdam beispielsweise ein sehr hohes Ansehen im Weltfußball, da der Verein sehr viele eigene Talente in ihrem Lizenzspieler-Kader hat und sie zu gestandenen Profis formt. Der Einsatz von vielen selbstausgebildeten Talenten im Profikader führen zu einem weltweit besserem Image, auch wenn es immer Neider gibt, da ihre Vereine nicht einen so hohen Ausstoß an Nachwuchsspielern in den Profikader haben. Dieses verbesserte Image sorgt schließlich für eine Fanbindung. Durch den Einsatz von Eigengewächsen aus der eigenen Region im Lizenzspieler-Kader schafft man für die Fans eine größere Identifikation. Somit kann man seine Fans auch in den eigenen Reihen halten. Dieser Vorteil verschafft den Verein auch höhere Merchandising-Umsätze. Es liegt zwar kein offizieller Beweis vor, dass durch die hohe Anzahl an Eigengewächsen im Lizenzspieler-Bereich höhere Einnahmen im Merchandising generiert werden, aber es liegt die Vermutung nahe, dass vor allem Trikots von den Talenten aus der eigenen Region ein Kassenschlager sind. Gedacht wird hier an Thomas Müller, David Alaba, Leroy Sané, Bastian Schweinsteiger zu seinen Zeiten beim FC Bayern München, Julian Draxler als Schalker oder auch Mahmoud Dahoud von Borussia Mönchengladbach. Es ist anzunehmen, dass gerade diese Spieler im Trikotverkauf die höchsten Zahlen schreiben, da sie aus der eigenen

²⁹ Vgl. www.transfermarkt.de, Zugriff v. 18.05.2016

³⁰ Vgl. www.dfb.de, Zugriff v. 18.05.2016

Region und der eigenen Schule des Vereins kommen. Bewiesen werden kann es nicht, da keine sicheren Untersuchungen vorhanden sind.

Erfolgreich ausgebildete Nachwuchsspieler aus den eigenen Reihen verschaffen dem Verein auch den Vorteil, dass diese Spieler bereits sowohl die Werte als auch die Spielphilosophie des Vereins verinnerlicht haben und für den Verein leben. Ein oft genanntes Beispiel ist hierfür Thomas Müller. Dieser ist seit dem Jahre 2000 im Verein des FC Bayern München.³¹ Er durchlief sämtliche Jugendmannschaften des FC Bayern München. Derzeit gibt es wohl keinen Spieler im Verein, welcher das 'Mia san Mia' so lebt und fühlt wie Herr Müller. All die Jahre im Verein führten dazu, dass er dieses Motto verinnerlicht hat und es seine 'DNA' ist. Das ist auch ein Grund, weshalb Thomas Müller bei den Fans des FC Bayern München der Liebling ist. Man kann hierbei auch von einem perspektivischen Aufbau einer erfolgreichen 1. Mannschaft reden, welche auf Basis einer Spielphilosophie lebt. Beim FC Barcelona werden die Nachwuchsspieler in ihrem bekannten Leistungszentrum 'La Masia' genau nach der Spielphilosophie der Profimannschaft gelehrt. So wird den Spielern ab einem gewissen Alter die Taktik '4-3-3' gezeigt und gelernt. Alle Jugendmannschaften dieses Vereins spielen, sobald sie das Alter für das Großfeld haben, im 4-3-3-System. Dies hat den Vorteil, dass sie bereits im jungen Alter dieses System verstehen und verinnerlichen. Die Jugendspieler haben so im Falle einer Nominierung in den Profikader weniger Probleme, sich in der Mannschaft zu integrieren aus spielerischer Sicht. Auch das frühe Erlernen des sogenannten 'Tiki-Takas' bringt dem Verein erhebliche Vorteile gegenüber anderen Vereinen. Fähigkeiten wie das schnelle Kurzpassspiel werden bereits den jüngsten Spielern im Verein gelernt. Das ist auch ein Grund, warum der FC Barcelona so viele Weltklasse-Spieler aus den eigenen Reihen hervorruft, da sie nicht mehr so große Anpassungsschwierigkeiten haben, sobald die jungen Spieler in den Profikader kommen. Beispiele dieser Jugendschule sind Lionel Messi, Andres Iniesta, Xavi, Sergio Busquets, Pedro und Cesc Fabregas.

Erfolgreich geführte Nachwuchsarbeit verschafft auch den jeweiligen Nationalmannschaften einen großen Vorteil. Die einzelnen Ausbildungsstellen, mit denen die Schulen der einzelnen Vereine gemeint sind, gelten für die jeweilige Nation als eine Art 'Unterstützer für deren Nationalmannschaft'. Nicht zuletzt wurde die deutsche Nationalmannschaft 2014 in Brasilien Weltmeister. Das hat vor allem den Grund, dass im Nachwuchsbereich in Deutschland in den einzelnen Vereinen erfolgreich gearbeitet wird. Spieler wie Mario Götze, Julian Draxler und Matthias Ginter waren noch sehr jung und wurden bereits wegen ihrer hohen Qualität in den WM-Kader nominiert.

³¹ Vgl. www.transfermarkt.de , Zugriff v. 18.05.2016

3 Empirischer Teil: Das 'Junior Team' des FC Bayern München

Im folgenden Kapitel wird der FC Bayern München bezüglich der Effizienz seiner Nachwuchsarbeit untersucht. Mit empirischen Untersuchungen und deren Auswertungen soll anschließend eine 'vorsichtige' Interpretation abgegeben werden.

3.1 Die Rahmenbedingungen für die Nachwuchsarbeit

Im Folgenden werden nun die Rahmenbedingungen der Nachwuchsarbeit des FC Bayern München genauer unter die Lupe genommen. Hier geht es vor allem um den Leitfaden des Junior Teams, die Zielsetzung des Nachwuchsbereiches und dessen strategische Aufstellung.

3.1.1 Leitfaden des 'Junior Teams'

Der FC Bayern München ist derzeit mit über 250.000 Mitgliedern der größte Fußballverein der Welt. Wegen der sportlichen Erfolge auf nationaler und internationaler Ebene gehört dieser Verein zu den bedeutendsten Fußballvereinen der Welt. Die große Geschichte des Vereins verpflichtet den Verein zu den allerhöchsten Ansprüchen. Dies gilt selbstverständlich auch für die Förderung und Ausbildung ihrer jungen Nachwuchstalente. Die individuelle Entwicklung der einzelnen Nachwuchskicker hat oberste Priorität ist die Grundlage für jede Entscheidung. Die Nachwuchsarbeit des FC Bayern München nennt sich 'Junior Team' und ist seit 1995 existent. Mit rund 40 haupt- und 40 nebenberuflich angestellten Mitarbeitern versucht man, den Ansprüchen und Zielen der Nachwuchsarbeit des Vereins gerecht zu werden. Wichtig hierbei zu erwähnen ist, dass das Junior Team des FC Bayern München für die ganze Nachwuchsarbeit (U9 bis zu den Amateuren) gilt und nicht nur die U19 und die Amateurm Mannschaft beispielsweise gemeint ist. Die Talente sollen in dieser Jugendakademie so ausgebildet und gefördert werden, dass sich den Sprung in den professionellen Fußball schaffen.³² Die Aufgaben des Junior Teams bestehen aus den Aspekten Spielerausbildung und -entwicklung, Spielersichtung, Fortbildung sowie Repräsentation des Vereins. Der Bereich Spielerausbildung und -entwicklung ist in nach einem Drei-Säulen-Modell strukturiert. Auf dieses Modell wird später noch genauer darauf eingegangen. Bei der

³² Vgl. www.fcbayern.de , Zugriff v. 18.05.2016

Spietersichtung liegt der Wert darin, die Quantität und Qualität zu steigern. Hier wird versucht, die besten Talente zu finden, an sich zu binden und in ihren jeweiligen Altersbereichen zu fördern.³³ Dafür bietet der Verein jungen Spielern aus Nah und Fern die Möglichkeit, sich bei Talent-Tagen in den Fokus zu spielen. Dabei nimmt der gesamte Ausbilderstab die jungen Nachwuchskicker unter die Lupe.³⁴ Der Verein legt auch Wert darauf, dass die Trainer immer auf dem aktuellsten Wissensstand sind. Deshalb werden wöchentliche Trainersitzungen und interne Fortbildungen angeboten. Weitere Aufgaben des Junior Teams liegen in der Repräsentation des Vereins und in der Kooperation mit anderen Trainern, Verbandstrainern und Verbänden.³⁵

Um noch genauer in die Nachwuchsarbeit des FC Bayern München blicken zu können, wird im Folgenden auf drei Parameter des 'Junior Teams' eingegangen:

Der erste Parameter beschäftigt sich mit der Zertifizierung des Nachwuchsleistungszentrums des FC Bayern München. „Eine Zertifizierung ist eine Bestätigung dafür, dass Unternehmen oder Organisationen vorgegebene Standards oder Richtlinien einhalten. Eine Zertifizierung wird von unabhängigen Zertifizierungsstellen durchgeführt.“³⁶ Der Deutsche-Fußball-Bund und die Deutsche-Fußball-Liga hat das Nachwuchsleistungszentrum des Vereins mit einem 'sehr guten Gesamtergebnis' benotet. Diese Höchstwertung wird in Form von '3 Sternen' für das Leistungszentrum ausgezeichnet. Eine solche Zertifizierung findet alle drei Jahre statt. Die letzte Prüfung des DFBs und der DFL fand im Herbst 2014 statt. Mit seinen 'allerhöchsten Qualitätsanforderungen' festigte man sich bezüglich der Rahmenbedingungen des Leistungszentrum ein Platz unter den besten Nachwuchsleistungszentren Deutschlands. Bei der vorletzten Zertifizierung im Jahre 2010/11 musste man sich noch mit eine 'Zwei-Sterne'-Wertung zufriedengeben. Auch der Abteilungsleiter des Junior Teams, Wolfgang Dremmler, gibt sich mit den verschafften Rahmenbedingungen in den letzten Jahren sehr zufrieden: *„Ich möchte einen großen Dank an alle Verantwortlichen und Mitarbeiter innerhalb unserer Nachwuchsabteilung aussprechen [...]“*³⁷ Mit dem letzten Ergebnis der Zertifizierung zeige man, dass *„[...] wir in den vergangenen Jahren hervorragend gearbeitet und uns stetig verbessert haben.“*³⁸ Es gibt nämlich auch viele Verantwortliche von Jugendarbeiten, welche sich nicht hinreichend die Frage stellen, wie effizient und ge-

³³ Vgl. www.fcbayern.de, Zugriff v. 23.05.2016

³⁴ Vgl. www.fcbayern.de, Zugriff v. 23.05.2016

³⁵ Vgl. www.fcbayern.de, Zugriff v. 23.05.2016

³⁶ www.bmtrada.de, Zugriff v. 18.05.2016

³⁷ www.fcbayern.de, Zugriff v. 18.05.2016

³⁸ www.fcbayern.de, Zugriff v. 18.05.2016

winnbringend gearbeitet wird.³⁹ Der 'sportliche' Erfolg des Nachwuchsleistungszentrums vom FC Bayern München wird sich erst später in der Analyse der Effizienz zeigen. Die Zertifizierung wird von Foot PASS Deutschland vorgenommen. Dies ist ein unabhängiges Team von Sportwissenschaftlern und Trainern, welche vom DFB und von der DFL beauftragt wurden, die Standards und die Qualität der Leistungszentren zu prüfen. Insgesamt werden acht Bereiche geprüft und bewertet:

- Strategie und Finanzen
- Organisation und Verfahren
- Fußballausbildung und Bewertung
- Unterstützung und Bildung
- Personal
- Kommunikation und Kooperation
- Infrastruktur und Ausstattung
- Effektivität und Durchlässigkeit

In vieren dieser acht Bereiche wurde dem Nachwuchsleistungszentrum des Vereins ein 'exzellentes Level' bescheinigt.⁴⁰ Laut dem Abteilungsleiter Wolfgang Dremmler sei man „[...] *sehr glücklich darüber, dass wir uns im Rahmen der Zertifizierung im Vergleich zur letztmaligen Bewertung derart steigern konnten und die Höchstleistung erhalten haben* [...]“⁴¹ Das Ziel ist dieses Level zu halten, indem man weiter sehr akribisch arbeitet, um auch in der nahen und mittelfristigen Zukunft ein 'Drei-Sterne'-Leistungszentrum zu haben.

Die Förderung und Ausbildung des Junior Teams basiert auf einem Drei-Säulen-Modell. Dieser zweiter Parameter setzt sich zusammen aus der Persönlichkeitsentwicklung, der schulischen Ausbildung und der sportlichen Entwicklung. Die Persönlichkeitsentwicklung hat dabei oberste Priorität. Bereits im frühen Alter werden die einzelnen Talente individuell betreut. Auch das Vereinsmotto 'Mia san Mia' soll den jungen Nachwuchskickern bereits im jungen Alter in den Kopf gesetzt und verankert werden. Werte wie Verantwortung, Selbstständigkeit, Teamgeist, Leidenschaft, Identifi-

³⁹ Vgl. Haas in Reintjes, 2010, S.3

⁴⁰ Vgl. www.fcbayern.de, Zugriff v. 18.05.2016

⁴¹ www.fcbayern.de, Zugriff v. 19.05.2016

kation, Anspruchsdenken und der respektvolle Umgang miteinander sollen die Hauptaspekte der Persönlichkeitsentwicklung inne haben. Die zweite Säule des Junior Teams ist die schulische Ausbildung. Der Verein kooperiert mit vielen Schulen, welche ein ausgezeichnetes Zusammenspiel zwischen der schulischen und der fußballerischen Ausbildung ermöglichen. Eine flexible Zeiteinteilung ist in diesem Zusammenhang selbstverständlich.⁴² Zudem stellt der FC Bayern München „[...] seinen Talenten Förderunterricht sowie individuell angepasste Nachhilfe bereit. Desweiteren bietet der Verein den Spielern des *junior teams* Hilfe bei der Suche nach Ausbildungs- und Studienplätzen.“⁴³ In der dritten Säule der Nachwuchsarbeit des FCB geht es um die sportliche Entwicklung der Talente. Diese ist sehr eng mit den Aspekten der Persönlichkeitsentwicklung und der schulischen Ausbildung verknüpft. Sowohl die Einhaltung der Werte des Vereins als auch eine gut gelehrt Grundlage sind für die sportliche Weiterentwicklung im Verein existenziell. Dieses Drei-Säulen-Modell soll dazu verhelfen, die sich gesteckten Ziele im Verein zu erreichen.⁴⁴ Diese Ziele werden im Laufe der Arbeit noch genauer behandelt.

Der Leitfaden des Junior Teams beinhaltet noch einen dritten Parameter. In diesem handelt es sich um die vier Entwicklungsbereiche der Nachwuchsarbeit des FC Bayern München. Diese vier verschiedenen Entwicklungsschritte wurden gegründet, um in jedem Bereich jeweils unterschiedliche Ziele und Aufgaben für die technische und taktische Ausbildung zu setzen. Im Grundlagenbereich (U9 bis U11) sollen die fußballerische Grundausbildung vonstattengehen. Hier stehen die Hauptaspekte Ballannahme, Passspiel, sowie die Grundsätze der Defensive und Offensive und das 1-gegen-1 an erster Stelle. Diese erlernten Fähigkeiten werden im Aufbaubereich (U12 bis U15) weiterentwickelt. Hier liegt der Fokus auf der Automatisierung der Basistechniken und der gruppentaktischen Prinzipien. Der Spielaufbau und das Ballbesitzverhalten finden hierbei besondere Beachtung. Außerdem werden im Aufbaubereich die individuellen Positionen der Spieler festgelegt. Die Nachwuchstalente schließen ihre Ausbildung im Leistungsbereich (U16 bis U19) und danach im Übergangsbereich (Amateure) ab. Hier gilt es die bereits erlernten Fähigkeiten zu finalisieren und unter Wettkampfbedingungen anzuwenden.

⁴² Vgl. www.fcbayern.de , Zugriff v. 19.05.2016

⁴³ www.fcbayern.de , Zugriff v. 19.05.2016

⁴⁴ Vgl. www.fcbayern.de , Zugriff v. 19.05.2016

Mannschaftstaktisches Verhalten findet auch besondere Beachtung in diesem Bereich.⁴⁵ „Der Übergangsbereich (Amateure) dient als Transfer vom Junioren- in den Seniorenfußball.“⁴⁶

3.1.2 Zielsetzung und strategische Aufstellung

Das 'Junior Team' des FC Bayern München um seinen Abteilungsleiter Wolfgang Dremmler verfolgt natürlich auch genaue Ziele. Aspekte wie erzielte Ablösesummen und das Einsparen von Gehältern durch hochgezogene Nachwuchsspieler in den Lizenzkader zählen nicht zu den Zielen der Nachwuchsarbeit des FCB. Dem Verein ist es wichtig, dass sich die Fans mit dem Klub identifizieren können. Deshalb steht ein ganz bestimmtes Ziel an erster Stelle. Man möchte die Identifikation der Fans mit dem Verein fördern, indem bayerische Eigengewächse das Gesicht des FC Bayern München sind. Der Verein soll trotz der Globalisierung und Internationalisierung ein deutscher Verein bleiben und hauptsächlich aus deutschen Spielern bestehen. Heutzutage ist es zwar nicht mehr möglich, als absoluter Spitzenverein, auf viele junge Spieler zu setzen, welche noch nicht zu große Erfahrungen haben. Dafür ist die internationale Konkurrenz einfach zu stark. Deshalb muss man natürlich mit der Konkurrenz mitgehen und auch viel Geld für absolute Weltklassemannschaften ausgeben. Dennoch verfolgt der FCB das Ziel, mit möglichst vielen jungen bayerischen Eigengewächsen in eine Saison zu gehen und erfolgreich abzuschneiden. Ein aktuelles Beispiel belegt dieses Ziel recht eindeutig. Thomas Müller ist das Aushängeschild des Vereins schlechthin. Seit dem 01. Juli 2000 ist er Spieler vom FCB. Mit 10 Jahren ging Thomas Müller zu den Bayern und durchlief seither alle Jugendmannschaften. 2009 wurde er dann in die 1. Mannschaft hochgezogen.⁴⁷ Seitdem ist er vom Verein nicht mehr wegzudenken und ist das Gesicht des FC Bayern München. Darum ist er auch der absolute Publikums- liebhaber bei den Fans. Er ist ein bayerisches Eigengewächs und wurde in der eigenen Nachwuchsakademie ausgebildet und gefördert. Am liebsten würde der Verein wohl nur aus Spielern wie Thomas Müller bestehen. Aus diesem Grund hat man sich das Hauptziel der Nachwuchsarbeit gesetzt, so viele bayerische Eigengewächse wie nur möglich in den Lizenzspieler-Kader hochzuziehen und sie zu absoluten Weltklassemannschaften zu fördern. Denn so macht man die Fans glücklich und es wird auch die Identifikation der Fans mit dem Verein enorm gestärkt. Auch Spieler wie David Alaba und Holger Badstuber zählen zu solchen Gesichtern, auch wenn sie noch nicht ganz so

⁴⁵ Vgl. www.fcbayern.de, Zugriff v. 19.05.2016

⁴⁶ www.fcbayern.de, Zugriff v. 19.05.2016

⁴⁷ Vgl. www.transfermarkt.de, Zugriff v. 23.05.2016

lange im Verein sind wie Thomas Müller. Allgemein kann man das Ziel auch so formulieren, dass der Verein möglichst viele eigene Talente in den Lizenzspieler-Kader integrieren möchte. Auf der Homepage wird das Ziel wie folgt definiert: „Das Hauptziel der Nachwuchsabteilung des FC Bayern ist es, die besten Nachwuchsspieler in das *junior team* zu integrieren und diese in den einzelnen Mannschaften individuell bestmöglich zu fördern. Dabei sollen im Optimalfall Spieler für die eigene Profimannschaft geformt und eine Spielphilosophie, die an die der Profimannschaft angelehnt ist, implementiert werden.“⁴⁸ In diesem Fall sind es bestenfalls eigens ausgebildete Talente aus der eigenen Region. Ein absolutes Negativbeispiel hierfür ist Inter Mailand. Diesen Verein nennt man nicht umsonst den FC Internationale. Die 1. Mannschaft des Vereins besteht derzeit aus einem 23-köpfigen Kader. Davon sind nur vier Italiener dabei. Der Rest besteht aus 14 verschiedenen Ländern. Kein Spieler aus dem aktuellen Kader ist aus der eigenen Jugend.⁴⁹ Nicht umsonst hatte der Verein in der Saison 2015/16 einen Zuschauerschnitt von nur 45.538 pro Spiel. Das Giuseppe-Meazza-Stadion umfasst 80.018 Plätze und war somit in dieser Saison im Durchschnitt bei jedem Spiel nur zur Hälfte gefüllt. Lediglich in zwei Spielen war das Stadion ausverkauft.⁵⁰ Natürlich liegt es auch daran, dass grundsätzlich in der Serie A in Italien die Zuschauerzahlen in den letzten Jahren enorm zurückgegangen sind wegen zu hoher Ticketpreise, einer langweilig gewordenen 1. Liga und den alten, noch nicht renovierten, Stadien. Diese sind im Vergleich zu den anderen Top-Ligen wie in Deutschland, Spanien und England veraltet und renovierungsbedürftig. Trotzdem ist man auch der Meinung, dass es daran liegen könnte, dass vor allem bei Inter Mailand keine Eigengewächse mehr im Kader sind und nur noch Spieler aus aller Welt gekauft werden, ohne auf den eigenen Nachwuchs zu setzen. Das ist eventuell auch ein Grund, warum es sportlich in den letzten Jahren im Verein nicht mehr läuft. Deshalb ist der FC Bayern München auch extrem bemüht, eigene Talente zu fördern und in die 1. Mannschaft zu bringen, dass man nicht in ein solches Loch wie Inter Mailand fällt. Das ist natürlich auch ein Extrembeispiel. Dennoch sollte ein solches Beispiel aufzeigen, was passieren könnte, wenn man nicht mehr auf die eigene Jugend setzt.

Nachdem nun das genaue Ziel der Nachwuchsarbeit des Vereins definiert wurde, wird nun die strategische Aufstellung des Junior Teams aufgezeigt. „Das *junior team* ist eine wichtige Säule der Profi-Mannschaft des FC Bayern.“⁵¹ In der Amateur-Mannschaft, welche aktuell in der Regionalliga Bayern spielt, sind zehn Mannschaften

⁴⁸ www.fcbayern.de, Zugriff v. 23.05.2016

⁴⁹ Vgl. www.transfermarkt.de, Zugriff v. 23.05.2016

⁵⁰ Vgl. www.transfermarkt.de, Zugriff v. 23.05.2016

⁵¹ www.fcbayern.de, Zugriff v. 23.05.2016

im Junior Team vertreten. Los geht es von der U9 bis zu den Amateuren.⁵² „Ab den D-Junioren treten die Teams in einem einheitlichen Spielsystem an. Die absoluten Leistungsbereiche (U19, U17) trainieren fünfmal pro Woche.“⁵³ Derzeit gibt es 13 Einzelzimmer im Jugendhaus für auswärtige Talente. Gegründet wurde die Nachwuchsarbeit des FCB 1902, seit dem Jahr 1995 gibt es das sogenannte Junior Team. Es besteht derzeit aus 186 Spielern, 23 Trainern und Betreuern, 4 Torwarttrainern, 1 Athletiktrainer, 8 Physiotherapeuten und einem Arzt. Die Leitung des Junior Teams übernimmt Wolfgang Dremmler. Für die sportliche Leitung sind Heiko Vogel (Amateur, U19, U17, U16) und Peter Wenninger (U15 - U9) verantwortlich. Timon Pauls ist als Chefscout und Sebastian Dremmler als Spielbetriebsleiter eingestellt. Als Spielstätten hat man das Stadion an der Grünwalder Straße, das Trainingsgelände an der Säbener Straße als auch die Sportanlage des DJK Fasangarten zur Verfügung.⁵⁴ „Seit der Saison 2011/12 spielen alle Nachwuchsmannschaften des FC Bayern in der höchsten Spielklasse in der jeweiligen Altersstufe.“⁵⁵ Eine strategische Änderung bzw. Erweiterung wurde am 05. Januar 2015 vorgenommen. An diesem Tag wurde der frühere Präsident Uli Hoeneß im Nachwuchsbereich eingestellt.⁵⁶ Er kehrte in sein altes Büro zurück und ist seitdem im Hintergrund der Chef der Nachwuchsabteilung. Gemeinsam mit dem Abteilungsleiter Wolfgang Dremmler zieht Herr Hoeneß seit Januar 2015 die Fäden in der Nachwuchsabteilung des FC Bayern München. Zu seinen Hauptaufgaben zählt das Scouting. Damit wolle man noch früher versuchen, Talente aus der eigenen Region zum Verein zu holen. Uli Hoeneß ist der 'Macher' des Vereins. Er führte den Verein zur absoluten Nummer 1 im deutschen Fußball. Außerdem gelang es ihm, dass der Verein auch auf internationaler Ebene mittlerweile zu den drei besten Mannschaften der Welt zählt. Vor allem wegen seinen Kernkompetenzen in der Wirtschaft und Politik gilt der FC Bayern schon seit ein paar Jahren als der finanzstärkste Fußballverein der Welt. Hoeneß hat es geschafft, dass der Verein auf sportlicher und wirtschaftlicher Ebene das Non-Plus-Ultra im Weltfußball ist und für jeden anderen Verein ein Vorbild ist. Deshalb ist es für die strategische Aufstellung der Nachwuchsabteilung ein großer Gewinn, Herrn Hoeneß wieder in den eigenen Reihen zu haben.

Eine weitere Veränderung in der strategischen Aufstellung stellt der Bau des neuen Nachwuchsleistungszentrums in der Nähe der Allianz Arena dar. Durch die Erweiterung ist das Leistungszentrum noch größer und moderner. Außerdem hat man mit dem

⁵² Vgl. www.fcbayern.de, Zugriff v. 23.05.2016

⁵³ www.fcbayern.de, Zugriff v. 23.05.2016

⁵⁴ Vgl. www.fcbayern.de, Zugriff v. 23.05.2016

⁵⁵ www.fcbayern.de, Zugriff v. 23.05.2016

⁵⁶ Vgl. www.web.de, Zugriff v. 23.05.2016

Umzug des Nachwuchses im Juli 2016 an der Säbener Straße noch mehr Platz für die Lizenzspieler. Mit diesem neuen Bau wolle man nicht nur deutschlandweit sondern auf der ganzen Welt ein Zeichen setzen. Es soll das größte und modernste Nachwuchsleistungszentrum der Welt werden. Der Bau verschafft dem Verein enorme Vorteile. So hat man für den Nachwuchs des Vereins viel mehr Platz, man ist mit dieser Abteilung näher an der Allianz Arena und außerdem kann man die Geschäftsstelle an der Säbener Straße als auch das Trainingsgelände vergrößern, damit die Profis des Vereins noch mehr Platz haben. Auf das neue Nachwuchsleistungszentrum wird später noch näher darauf eingegangen.

Die Ausgliederung der Fußballabteilung des FC Bayern München stellte eine weitere wesentliche Änderung der strategischen Aufstellung in den letzten Jahren dar. Seit 2001 ist die Abteilung Fußball des FC Bayern in eine Aktiengesellschaft ausgegliedert. „Der FC Bayern sortiert [...] die gesamte Jugendabteilung und die Frauenmannschaften in die AG ein und lässt ihre 'Veteranenmannschaften' als Nebenabteilung unter dem Dach des e.V. antreten.“⁵⁷ Der Verein „[...] hat seine gesamte **Jugendabteilung** von der D-Jugend aufwärts strukturell in die Lizenzspielerabteilung, also innerhalb der Aktiengesellschaft, einsortiert. E- und F-Jugend, die Amateur-Mannschaften, die Frauen-Fußballabteilung und der Senioren-Fußball sind dagegen Bestandteil des eingetragenen Vereins.“⁵⁸ So schaffte man es, vor allem das Grundkapital für die Fußballmannschaften des Vereins zu erhöhen.⁵⁹ Die Vorteile dieser Rechtsform sind, dass man neues Kapital beschaffen kann und ein Börsengang möglich ist. Außerdem kann man Geschäftspartner einbeziehen und sie bietet große Gestaltungsfreiheit. Die strenge Kontrollmöglichkeit der Vorstandsarbeit durch den Aufsichtsrat bietet ein weiteres großes Plus dieser Rechtsform.⁶⁰ So konnte man die Abteilung umstrukturieren und professionalisieren. Diese Strukturänderung wirkte sich auch auf die Nachwuchsarbeit des Vereins aus. Das Junior Team konnte so noch professioneller und größer gestaltet werden. Diese Ausgliederung zeigt einen wichtigen Aspekt in der strategischen Aufstellung der Nachwuchsarbeit auf.

⁵⁷ Reintjes, Inga (2010): *Die Effizienz von Investitionen in die vereinsinterne Jugendarbeit bei Fußballunternehmen*, Hamburg, S.185

⁵⁸ Reintjes, 2010, S.247

⁵⁹ Vgl. www.rp-online.de, Zugriff v. 23.05.2016

⁶⁰ Vgl. Reintjes, 2010, S.184

3.2 Erfolge der Nachwuchsarbeit

Nach der Vorstellung des Junior Teams des FC Bayern München bezüglich ihrer Rahmenbedingungen, werden nun kurz die größten Erfolge der Nachwuchsmannschaften der letzten Jahre stichpunktartig zusammengefasst. Diese Erfolge werden aufgeteilt in Mannschaftserfolge und Auszeichnungen.

3.2.1 Mannschaftserfolge

Bei den Mannschaftserfolgen werden die größten Erfolge der 2.Mannschaft, der U19 und der U17 des FC Bayern München aufgezeigt.

2.Mannschaft / U23:

Meister Regionalliga Bayern (4.Liga)	2013/14
Meister Regionalliga Süd (3.Liga)	2003/04
Landespokal Bayern Sieger	2001/02

A-Jugend / U19:

Deutscher A-Junioren-Meister	2003/04 2001/02 2000/01
Deutscher A-Junioren-Vizemeister	2012 2007 2006 1998 ⁶¹
Meister A-Junioren Bundesliga Süd/Südwest	2012/13 2006/07 2003/04 ⁶²

B-Jugend / U17:

Deutscher B-Junioren-Meister	2006/07 2000/01 1997 1988/89 ⁶³
Meister B-Junioren Bundesliga Süd/Südwest	2008/09 ⁶⁴

⁶¹ Vgl. www.fcbayern.de , Zugriff v. 24.05.2016

⁶² Vgl. www.transfermarkt.de , Zugriff v. 24.05.2016

⁶³ Vgl. www.fcbayern.de , Zugriff v. 24.05.2016

⁶⁴ Vgl. www.transfermarkt.de , Zugriff v. 24.05.2016

3.2.2 Auszeichnungen (Spieler, Trainer, NLZ)

Die Auszeichnungen der Jugendakademie des FC Bayern München lassen sich in drei Rubriken aufteilen.

Seit Beginn des Junior Teams 1991 wurden einige Jugendspieler des Vereins ausgezeichnet. Die **'Fritz-Walter-Medaille'** ist die höchste deutsche Auszeichnung für Talente aus dem eigenen Land. Sie wird seit 2005 an die deutschen Nachwuchskicker des Jahres verliehen. Es wird nach drei Altersklassen mit jeweils Gold, Silber und Bronze unterschieden. Die Entscheidungsgewalt liegt bei einer Jury bestehend aus Mitgliedern des DFB-Jugendausschusses, aus einem Vertreter des DFB-Trainerstabs und Vertretern des DFB-Präsidiums.⁶⁵

Liste der ausgezeichneten Spieler des Junior Teams:

Florian Müller	Gold	U19	2005
Toni Kroos	Gold	U18	2008
Emre Can	Gold	U17	2011
Niklas Dorsch	Silber	U17	2015

Eine weitere Auszeichnung für den einzelnen Nachwuchsspieler stellt die **'Trofeo Bravo'** dar, welche von der italienischen Sportzeitung *Il Guerin Sportivo* verliehen wird. Dies ist keine offizielle Auszeichnung der FIFA oder der UEFA. Ausgezeichnet werden hier die besten Nachwuchsspieler im europäischen Fußball eines bestimmten Kalenderjahres. Prominente Namen wie Ryan Giggs (1993), Ronaldo (1997), Cristiano Ronaldo (2004) und Lionel Messi (2007) haben diese Trophäe bereits in ihren Vitrinen. Zwei Spieler der Nachwuchsakademie des FC Bayern München haben diese Trophäe ebenfalls erhalten:⁶⁶

Owen Hargreaves	2001
Thomas Müller	2010

Auch Trainer erfolgreicher Mannschaften erhalten für herausragende Arbeit Auszeichnungen. So können deutsche Trainer mit dem **'Trainerpreis des deutschen Fußballs'** ausgezeichnet werden. Dieser wird seit 2010 jährlich verliehen. Voraussetzung ist hier-

⁶⁵ Vgl. www.dfb.de, Zugriff v. 25.05.2016

⁶⁶ Vgl. www.trainer-baade.de, Zugriff v. 25.05.2016

für eine herausragende Leistung im Nachwuchsbereich, Spielbetrieb oder für gesellschaftliches Engagement. Die Jury wird vom DFB gestellt.⁶⁷ Ein Bayern-Trainer erhielt eine solche Auszeichnung:

Hermann Gerland 2012 (Nachwuchs-, Amateur- und Co-Trainer der Profis)⁶⁸

Auch die Nachwuchsleistungszentren der einzelnen Fußballbereiche werden nach acht verschiedenen Kriterien bewertet und benotet. Dazu gehören Bereiche wie Strategie & Finanzen, Fußballausbildung & Bewertung und Infrastruktur & Ausstattung. Am Ende steht eine Wertung von 1 bis 3 Sternen. Die Zertifizierung der Nachwuchsleistungszentren findet alle drei Jahre statt. In der Saison 2010/11 erhielt der FC Bayern München für seine Nachwuchsabteilung noch zwei von drei möglichen Sternen. Da diese Wertung dem deutschen Rekordmeister nicht genügte, wurden einige Änderungen und Erweiterungen vollzogen, um bei der nächsten Zertifizierung alle drei Sterne zu erhalten. Im Herbst 2014 fand die nächste Zertifizierung statt. Man konnte hier mit drei Sternen die bestmögliche Zertifizierung erreichen. In vier der acht überprüfenden Bereiche konnte man mit einem 'exzellenten Level' abschließen. Mit diesen allerhöchsten Qualitätsanforderungen sicherte man sich wie schon erwähnt einen Platz unter den besten Nachwuchsleistungszentren Deutschlands.⁶⁹

3.3 Analyse der Effizienz

3.3.1 Die Messung der Effizienz

Damit man den Erfolg der Nachwuchsarbeit des Vereins genau betrachten kann, ist es von Nöten eine genaue Untersuchung zu starten. Der Erfolg lässt sich nicht anhand gewonnener Meisterschaften der Jugendmannschaften oder einzelner Auszeichnungen der Spieler, Trainer oder des Nachwuchsleistungszentrums festmachen. Vielmehr ist es wichtig, eine hohe Durchlässigkeit der Nachwuchsspieler in den Profikader zu haben. Man spricht hier von der Effizienz der Nachwuchsarbeit des FC Bayern München. Als Verantwortlicher muss man sich die Frage stellen, ob ihre Jugendarbeit effizient und gewinnbringend realisiert wird. Verantwortliche der Hertha BSC aus Berlin haben im Jahr 2005 die Chancen deutlich gemacht, welche man bei einer erfolgreichen

⁶⁷ Vgl. www.dfb.de , Zugriff v. 25.05.2016

⁶⁸ Vgl. www.welt.de , Zugriff v. 25.05.2016

⁶⁹ Vgl. www.fcbayern.de , Zugriff v. 25.05.2016

und effizienten Jugendarbeit man hat.⁷⁰ „Wegen des überdurchschnittlich guten Nachwuchses [...] geht Hertha BSC [...] davon aus, dass die Aufwendungen für die Integration externer Lizenzspieler gegenüber anderen Bundesligacclubs geringer ausfallen wird. Durch die Integration von eigenen Nachwuchsspielern können die Aufwendungen für Ausbildungs- und Transferentschädigungen in diesem Bereich gering gehalten und die Personalaufwendungen nachhaltig gesenkt werden.“⁷¹ Dieses Zitat aus der Jahresbilanz der Hertha BSC Berlin aus dem Jahr 2005 macht deutlich, wie wertvoll effiziente und erfolgreich geführte Jugendarbeit sein kann. Um eine Nachwuchsarbeit bezüglich ihrer Effizienz untersuchen zu können, bedarf es zunächst einer genaueren Definition des Begriffs. Effizienz ist ganz unterschiedlich zu definieren. Im Zusammenhang der Effizienz fällt auch automatisch das Wort Effektivität. Diese zwei Begrifflichkeiten lassen sich nur schwer unterscheiden. In Fachkreisen gilt die Effektivität als übergeordnetes Konstrukt und davon wird die Effizienz abgeleitet.⁷² Man nehme die „[...] *Effektivität als Maßgröße für die Zielerreichung (Output) und Effizienz als Maßgröße für die Wirtschaftlichkeit (Output-Input-Relation)*.“⁷³ Herr Sauerwald definiert „[...] *die Erreichung gesetzter Ziele als Effektivität und die beste Nutzung von Ressourcen als Effizienz*.“⁷⁴ Die Effizienz verfügt über zwei Perspektiven. In der Ersten geht es darum, die Maßnahmen und den zielgerichteten Einsatz von Instrumenten wirksam umzusetzen. Die zweite Perspektive zeigt den sparsamen Einsatz von Ressourcen bei der Erzeugung des Outputs.⁷⁵ Um für die Nachwuchsarbeit eines Fußballvereins die Effizienz messen zu können, bedarf es zunächst einer genaueren spezifischen Definition. Die Effizienz eines Nachwuchsleistungszentrums ist etwas ganz anderes, als die Effizienz von anderen nicht sportlichen Dingen. Im Allgemeinen geht es dennoch um die gleichen Werte. In diesem Fall spricht man bei der Effizienz von einem 'Ausstoß' von Profispielern in den Profikader. Das heißt es geht darum, seine eigenen Talente so gut auszubilden, dass sie den Sprung in den Profikader schaffen. Eine gute Nachwuchsarbeit schafft es, regelmäßig eigene Talente in den Profikader zu befördern. Hier ist von der Effizienz die Rede. Zusammenfassend spricht man von einer hohen Zahl des 'Ausstoßes' von Profispielern bzw. von einer hohen Durchlässigkeit des Nachwuchsleistungszentrums. Das vorrangige Ziel des DFB ist es auch, dass die Nachwuchsleistungszentren der Bundesligavereine regelmäßig Talente in den Profibereich bringen. Bei der Messung der Effizienz ist zu achten, welchen Aufwand man dafür aufbringt um welchen Erfolg in Form

⁷⁰ Vgl. Reintjes, 2010, S.4f

⁷¹ Reintjes, 2010, S.4

⁷² Vgl. Reintjes, 2010, S.9

⁷³ Scholz in Reintjes, 2010, S.9

⁷⁴ Sauerwald in Reintjes, 2010, S.9

⁷⁵ Vgl. Sauerwald in Reintjes, 2010, S.10

von Profispielern zu produzieren. Mit dem Aufwand ist ein bestimmter Ressourceneinsatz gemeint, um bestimmte Erfolge zu erreichen. Der eigentliche Erfolg ist hierbei wirklich die Zahl der selbst ausgebildeten Spieler. Entscheidend ist in dem Fall aber nicht, ob es alle selbst ausgebildeten Spieler in die eigene Bundesliga-Mannschaft zu schaffen. Es geht vielmehr darum, dass die Spieler grundsätzlich den Sprung in das Bundesliga-Geschäft zu schaffen, egal ob in die eigene Bundesliga-Mannschaft oder bei einem anderen Verein der Bundesliga.

Zusammenfassend definiert man die Effizienz der Nachwuchsarbeit eines Fußballvereins als den 'Ausstoß' von Profispielern. Man spricht auch von der Durchlässigkeit eines Nachwuchsleistungszentrums. Dabei ist zu beachten, welchen Ressourceneinsatz man gibt, um welche Erfolge zu erreichen.

Nachdem nun der Begriff 'Effizienz' ausführlich definiert wurde und auch speziell für den Bereich der Nachwuchsarbeit eines Fußballvereins, geht es nun darum die Methode dieser Messung zu beschreiben. Welche Methode wendet man an, um die Effizienz der Nachwuchsarbeit des FC Bayern München messen zu können. Die Effizienz wird gemessen, in dem man untersucht, **wie viele** Spieler jährlich den Sprung in den Profikader geschafft haben und nicht nur im eigenen Verein, und welcher **finanzielle** Einsatz (Ressourceneinsatz) im Schnitt jährlich dafür aufgewendet wird. Gemessen wird die Effizienz der Nachwuchsarbeit des FC Bayern München ab der Saison 2010/11 bis zur Saison 2015/16. Dies entspricht genau sechs Saisons. Um die Effizienz so genau es geht messen zu können, werden viele einzelne Fragen bzw. Werte der Nachwuchsarbeit untersucht. Man erkennt die Effizienz nämlich nicht nur daran, wie viele Nachwuchsspieler es jährlich in den Profikader geschafft haben. Wichtig sind auch Erkenntnisse, woher die Nachwuchsspieler kommen, wie lange sie schon in der Nachwuchsakademie des FC Bayern München sind, usw.

Im Folgenden werden alle Fragen erwähnt, welche im kommenden Teil genau analysiert und untersucht werden, um am Ende der Messung sagen zu können, ob die Nachwuchsarbeit seit 2010 wirklich erfolgreich und effizient gearbeitet hat. Hier hat man einen Interpretationsspielraum. Dennoch ist es möglich, die untersuchten Ergebnisse vorsichtig zu interpretieren.

- Wie viele Spieler haben jährlich den Sprung zum Fußballprofi geschafft (nicht nur im eigenen Verein)?
- Verteilung der Altersgruppen im Team, Kader und auf der Ersatzbank
- Herkunftsvereine der Nachwuchsspieler (aus eigenem Lager, aus dem bundesweiten Raum, aus dem Ausland)
- Wie viele Nachwuchsspieler werden in den nächsten Jahrgang übernommen und wie viele scheiden bis zur U23 aus?
- Welcher finanzielle Einsatz (Ressourceneinsatz) wird im Schnitt jährlich dafür aufgewendet?

3.3.2 Bisherige Erfolge und Ressourceneinsatz

Nachdem nun die Methode beschrieben wurde, wie die Effizienz gemessen wird, geht es nun an die genaue Untersuchung und Messung einzelner Fakten. Bevor damit gestartet wird, soll noch einmal in aller Schnelle die konkrete Zielsetzung geschildert werden. Das Hauptziel des FC Bayern München mit ihrer Jugendarbeit ist es, dass man die Identifikation der Fans mit dem Verein fördert, indem bayerische Eigengewächse das Gesicht des FC Bayern München sind. An zweiter Stelle steht das Ausbilden und Fördern der eigenen Talente, damit sie den Sprung in die Profi-Mannschaft schaffen. Die kommende Statistik zeigt eine Umfrage, welche Ziele die Vereine mit der ihrer Jugendarbeit verfolgen. Für die befragten deutschen Fußballunternehmen waren Mehrfachnennungen möglich.

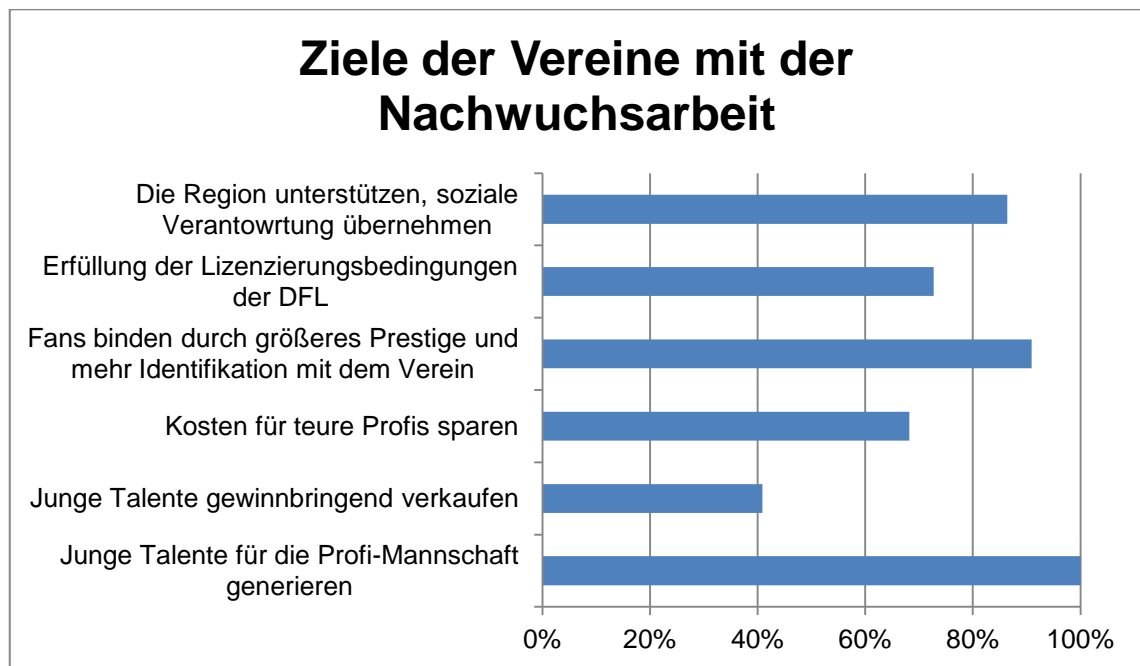


Abbildung 3: Ziele der Vereine für die Nachwuchsarbeit⁷⁶

Diese Abbildung zeigt, dass fast jeder Verein zwei Ziele besonders verfolgt. Das Generieren von jungen Talenten für die Profi-Mannschaft und die Fanbindung durch größeres Prestige und mehr Identifikation mit dem Verein haben oberste Priorität bei den meisten Vereinen. Dies gilt wie mehrfach schon erwähnt auch für die Nachwuchsarbeit des FC Bayern München.

⁷⁶ eigene Darstellung in Anlehnung an Reintjes, 2010, S.30

Die Abbildung 4 zeigt aus Sicht der Vereine die Notwendigkeit junger Spieler in der Profimannschaft:

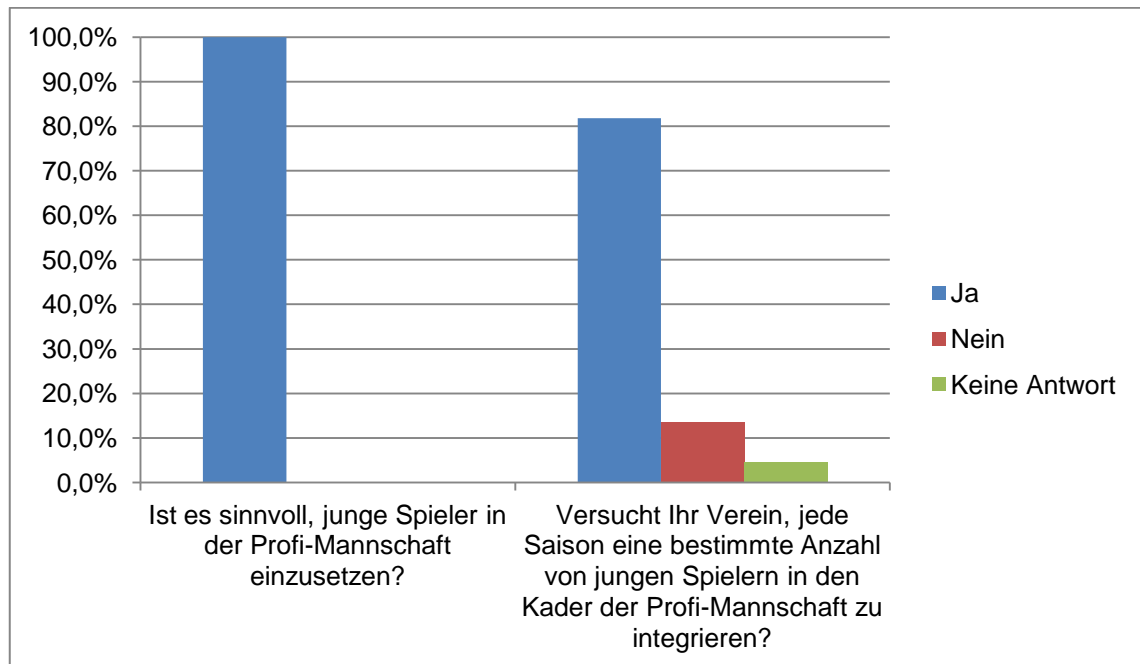


Abbildung 4: Einsatz von jungen Spielern aus Sicht der Vereine ⁷⁷

Die Ergebnisse zeigen, dass jeder Verein junge Spieler im Profi-Kader haben möchte. Auch über 80 % der Vereine versuchen jede Saison eine bestimmte Anzahl an jungen Spielern in der Profi-Mannschaft zu haben. Ob dies gelingt, ist eine andere Frage.

Eine weitere Abbildung veranschaulicht die Wichtigkeit von jungen gut ausgebildeten Spielern für einen Verein. Das Kapital der Ressource 'gut ausgebildeter, junger Spieler' ist aus Sicht der Vereine ist von großer Bedeutung. Die Grafik verdeutlicht dies, indem ca. 68% der Befragten der Meinung sind, dass junge Spieler ein großes Kapital für einen Verein sind.⁷⁸ „Roman Bechtel kommt in seiner Dissertation zum Thema Humankapitalberechnung zu dem Schluss, dass das Personal ein *"zentraler Erfolgsfaktor"* ist und das Potential besitzt, als *"Quelle eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils"* zu dienen.“⁷⁹

⁷⁷ eigene Darstellung in Anlehnung an Reintjes, 2010, S.31

⁷⁸ Vgl. Reintjes, 2010, S.24

⁷⁹ Bechtel in Reintjes, 2010, S.24

Gut ausgebildete, junge Spieler zu haben, ist ein großes Kapital für einen Verein.



Abbildung 5: Kapital der Ressource 'gut ausgebildeter, junger Spieler' aus Sicht der Vereine ⁸⁰

Eine letzte Grafik vor der wirklichen Messung der Effizienz der Nachwuchsarbeit des FC Bayern München verdeutlicht die Ansichten der Vereine, dass eine gute Nachwuchsarbeit enorm wichtig ist.

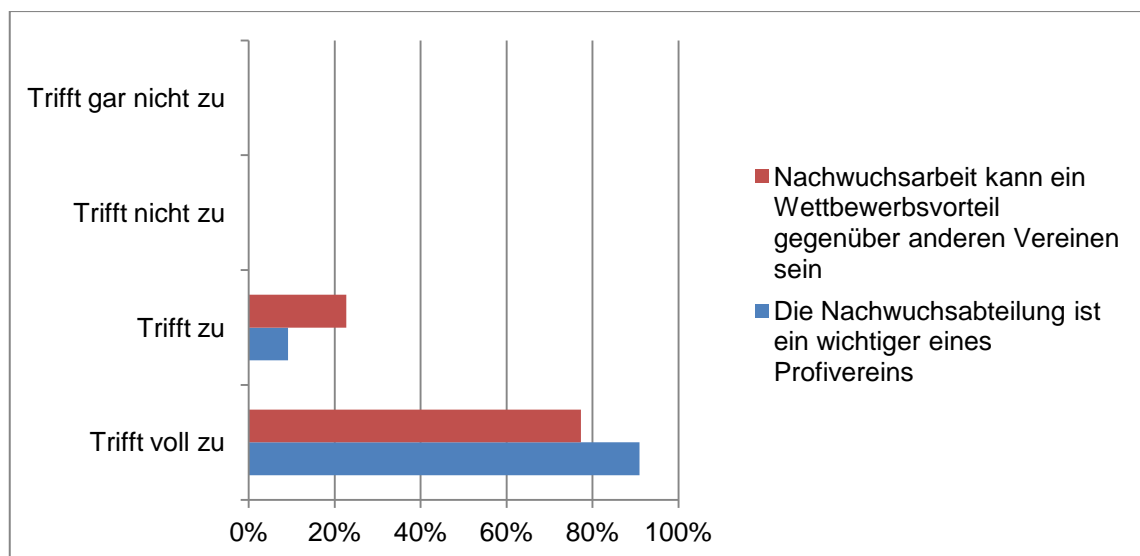


Abbildung 6: Stellenwert der Nachwuchsarbeit aus Sicht der Vereine ⁸¹

⁸⁰ eigene Darstellung in Anlehnung an Reintjes, 2010, S.24

⁸¹ eigene Darstellung in Anlehnung an Reintjes, 2010, S.28

All diese Grafiken haben den hohen Stellenwert der Nachwuchsarbeit in den Vereinen aufgeführt. Nun wird die Messung der Effizienz des FC Bayern München vorgenommen.

Wie viele Spieler haben jährlich den Sprung zum Fußballprofi geschafft (nicht nur im eigenen Verein)?

Zunächst wird analysiert, wie viele Spieler jährlich den Sprung zum Profi geschafft haben. Dies gilt nicht nur im eigenen Verein, sondern grundsätzlich in den Profibereich. In den empirischen Untersuchungen gilt der Profibereich ab der dritthöchsten Liga eines Landes. Ein Beispiel ist die 3. Liga in Deutschland. Diese gibt es erst seit der Saison 2008/2009 und ab dieser Liga beginnt der Profibereich in Deutschland.⁸² Die früheren Regionalligen gehörten noch nicht zum professionellen Fußball in Deutschland dazu. Mit dieser Liga-Einführung wollte man eine dritte Liga gründen, welche zum Profifußball dazu zählt. In den Untersuchungen galten Spieler der 2. Mannschaft des FC Bayern München in der Saison 2010/2011 noch als Profispieler. Nach dem Abstieg der zweiten Mannschaft in die Regionalliga Bayern in der Saison 2011/2012 wurden Spieler, welche in die zweite Mannschaft hochgezogen wurden, nicht mehr als Profispieler bezeichnet. Vor den Untersuchungen ist es noch wichtig, den **jungen Spieler** zu definieren. Für die empirischen Erfassungen dieser Arbeit gehört ein Nachwuchskicker zu einem jungen Spieler, wenn er zu Beginn einer Saison noch nicht älter als 23 Jahre alt ist. Die zweiten Mannschaften der deutschen Profivereine nennen sich auch U23 (unter 23), deshalb liegt die absolute Obergrenze bei 23 Jahren. Viele Untersuchungen nehmen eine Altersgrenze, in welcher man zu Beginn einer Saison das 23. Lebensjahr noch nicht vollendet hat. Der Grund dafür liegt darin, dass spätestens ab dem 23. Lebensjahr der Übertritt in den Seniorenbereich vollzogen werden muss. Außerdem gelten Fußballer im Vergleich zu anderen Sportlern in der öffentlichen Wahrnehmung mit 22 Jahren noch als 'jung'.⁸³ Die Altersgrenze der empirischen Untersuchungen dieser Arbeit ist das 23. Lebensjahr. Auch wenn zu Beginn einer Saison ein Spieler bereits 23 Jahre alt ist, wird dieser in den kommenden Untersuchungen mit dabei sein. Eine letzte wichtige Vorgabe für die erste Untersuchung stellt die Definition dar, ab wie viel Jahren Spielzeit die Talente als Eigengewächse des Vereins angesehen werden. In den empirischen Untersuchungen dieser Arbeit muss ein Spieler mindestens zwei Jahre im Verein (2.Mannschaft, Jugendmannschaften) gespielt haben, um als Eigengewächs zu zählen. Das heißt, wenn ein Spieler seit der Saison 2010/2011 (ab Juli 2010) im Verein ist und dann im Juli 2012 in den Profibereich wechselt, gilt dieser noch als Spieler der

⁸² Vgl. www.fussball-statistik.jimdo.com , Zugriff v. 31.05.2016

⁸³ Vgl. Reintjes, 2010, S.14

eigenen Nachwuchsabteilung, welcher den Sprung in das Profigeschäft geschafft hat. Zwei Jahre sind jedoch das Minimum an Spielzeit, um ein Eigengewächs zu sein. Die kommende Tabelle zeigt nun, welche und wie viele Spieler es ab der Saison 2010/2011 jährlich zum Profi unter den gerade gestellten Bedingungen geschafft haben:

	Spieler	Alter	abgebender Verein	seit wann beim FCB	aufnehmender Verein + Liga	Ablöse
2010/2011	David Alaba	18	FC Bayern II	Jul 08	FC Bayern (1.Liga)	-
	Tom Schütz	22	FC Bayern II	Jul 06	Babelsberg 03 (3.Liga)	-
	Björn Kopplin	21	FC Bayern II	Jul 04	VfL Bochum (2.Liga)	-
	Dominik Rohrer	21	FC Bayern II	Jul 08	SV Sandhausen (3.Liga)	-
	Daniel Sikorski	22	FC Bayern II	Jul 05	G.Zabrze (1.polnische Liga)	-
	Stefan Rieß	21	FC Bayern II	Jul 07	Karlsruher SC (2.Liga)	-
	() Christoph Knasmüllner	18	FC Bayern II	Jul 08	Inter Mailand (Jugend)	500.000
	Cüneyt Köz	17	FCB U19	Jul 07	FCB II (3.Liga)	-
	Nicola Sansone	18	FCB U19	Jul 06	FCB II (3.Liga)	-
2011/2012	Maximilian Riedmüller	23	FC Bayern II	Jul 08	FC Bayern (1.Liga)	-
	Oscar Lewicki	18	FC Bayern II	Aug 08	BK Häcken (1.schwedische Liga)	-
	Mario Erb	21	FC Bayern II	Jul 09	Alemannia Aachen (2.Liga)	-
	Nicola Sansone	19	FC Bayern II	Jul 06	FC Parma (1.italienische Liga)	-
	Deniz Yilmaz	23	FC Bayern II	Jul 05	Mainz 05 (1.Liga)	-
	Dejan Janjatovic	19	FCB U19	Jul 09	FC Getafe B (3.spanische Liga)	-
	Felix Stemmer	18	FCB U19	Jul 09	SpVgg Unterhaching (3.Liga)	-
2012/2013	Emre Can	18	FC Bayern II	Jul 09	FC Bayern (1.Liga)	-
	Cüneyt Köz	19	FC Bayern II	Jul 07	Dynamo Dresden (2.Liga)	-
	Nicolas Jüllich	22	FC Bayern II	Jul 10	1.FC Saarbrücken (3.Liga)	-
	Dominik Burusic	19	FCB U19	Jul 09	Admira Wacker (1.österreichische Liga)	-
	Patrick Wehrauch	18	FCB U19	Jul 10	FC Bayern (1.Liga)	-
	Alessandro Schöpf	19	FC Bayern II	Jul 09	FC Bayern (1.Liga)	-
2013/2014	Julian Green	18	FC Bayern II	Jul 09	FC Bayern (1.Liga)	-
	Lukas Grill	21	FC Bayern II	Jul 10	Mjällby AIF (1.schwedische Liga)	-
	Marius Duhnke	19	FC Bayern II	Jul 08	SpVgg Unterhaching (3.Liga)	-
	Dale Jennings	20	FC Bayern II	Jul 11	FC Barnsley (2.englische Liga)	295.000
	Sebastian Mrowca	19	FCB U19	Jul 09	Energie Cottbus (2.Liga)	-
	Ylli Sallahi	20	FC Bayern II	Jan 11	Karlsruher SC (2.Liga)	-
2014/2015	Daniel Wein	20	FC Bayern II	Jul 11	Wehen Wiesbaden (3.Liga)	-
	Benno Schmitz	19	FC Bayern II	Jul 09	RB Salzburg (1.österreichische Liga)	-
	Vladimir Rankovic	21	FC Bayern II	Jul 09	Hannover 96 (1.Liga)	-
	Dennis Chessa	21	FC Bayern II	Jul 08	VfR Aalen (2.Liga)	-
	Kevin Friesenbichler	20	FC Bayern II	Jul 10	Benfica B (2.portugiesische Liga)	-
	Gianluca Gaudino	17	FCB U19	Jul 11	FC Bayern (1.Liga)	-
	Raif Husic	18	FCB U19	Jul 12	Werder Bremen (1.Liga)	100.000
	Rico Strieder	23	FC Bayern II	Jul 03	FC Utrecht (1.holländische Liga)	-
2015/2016	Leopold Zingerle	21	FC Bayern II	Jul 09	Greuther Fürth (2.Liga)	-

Abbildung 7: Spielerliste, welche den Sprung in den Profi-Bereich geschafft haben⁸⁴

Der Spieler Christoph Knasmüllner aus der Saison 2010/2011 steht nur in der Liste, da man für ihn eine Ablösesumme von 500.000€ erhalten hat, obwohl er nur in die Jugendakademie von Inter Mailand gewechselt ist. Von einem Wechsel in den Profifußball ist bei Herrn Knasmüllner nicht die Rede. Bei weiteren Statistiken zählt dieser Spieler natürlich nicht zu den bayerischen Eigengewächsen, da er nur die Nachwuchsakademie gewechselt hat und noch nicht in den Profi-Bereich eingestiegen ist. Eine

⁸⁴ eigene Darstellung

weitere Erklärung steht noch bei den Spielern Cüneyt Köz und Nicola Sansone an. Diese sind laut der Liste in der Saison 2010/2011 in den Profi-Bereich gewechselt. Sie kamen von der U19 des FC Bayern München zur zweiten Mannschaft des Vereins. Diese beiden Spieler wurden dennoch auf der Liste erwähnt, da die zweite Mannschaft des FC Bayern München in dieser Saison (2010/11) noch in der 3.Liga gespielt hat und diese schon als erste deutsche Profiklasse zählt. Nach dem Abstieg in der Saison 2011/2012 in die Regionalliga Bayern zählt diese Mannschaft auch nicht mehr zum deutschen Profifußball. Deshalb stehen in der oben genannten Liste nur zwei Spieler 2010/2011. Ab der Saison 2011/2012 zählen die nach oben beförderten Spieler in die zweite Mannschaft des Vereins nicht mehr als Profis, da ab dieser Spielzeit 'nur' noch in der Regionalliga Bayern gespielt wird.

All die Spieler, welche seit der Saison 2010/11 den Schritt zum Profi geschafft haben, brachten dem Verein etwa 400.000€ (ohne die Ablösesumme von Christoph Knasmüllner) an Ablöse ein, falls die Spieler den Verein verließen. Lediglich für zwei selbst ausgebildete Spieler erhielt man eine Ablösesumme. Wie in der Arbeit vorher bereits schon einmal erwähnt, zählen die erzielten Ablösesummen aus den Eigengewachsen nicht zu den primären Zielen der Nachwuchsarbeit. Darum ist dieser Punkt auch nicht entscheidend.

Auch erwähnenswert ist die Tatsache, dass kein Spieler der U17 direkt den Sprung in den Profifußball seit 2010 geschafft hat. Alle Spieler aus der Liste kamen entweder aus der zweiten Mannschaft oder aus der U19 des FC Bayern München.

Die kommende Grafik zeigt die Verteilung bzw. das Verhältnis der beförderten Profis in den Bayern-Profikader (1.Liga) oder zu anderen Vereinen:

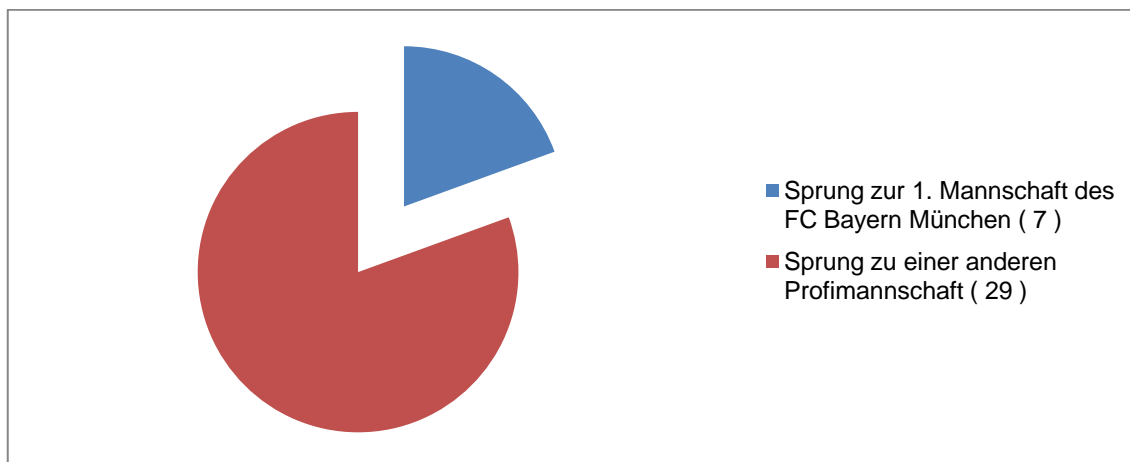


Abbildung 8: Verteilung der beförderten Jugendspieler in Profivereine seit der Saison 2010/2011 ⁸⁵

Eine weitere Grafik soll das Verhältnis verdeutlichen, in welche jeweiligen Ligen die Spieler gewechselt sind. Unterschieden wird hierbei nach 1.Liga, 2.Liga und 3.Liga:

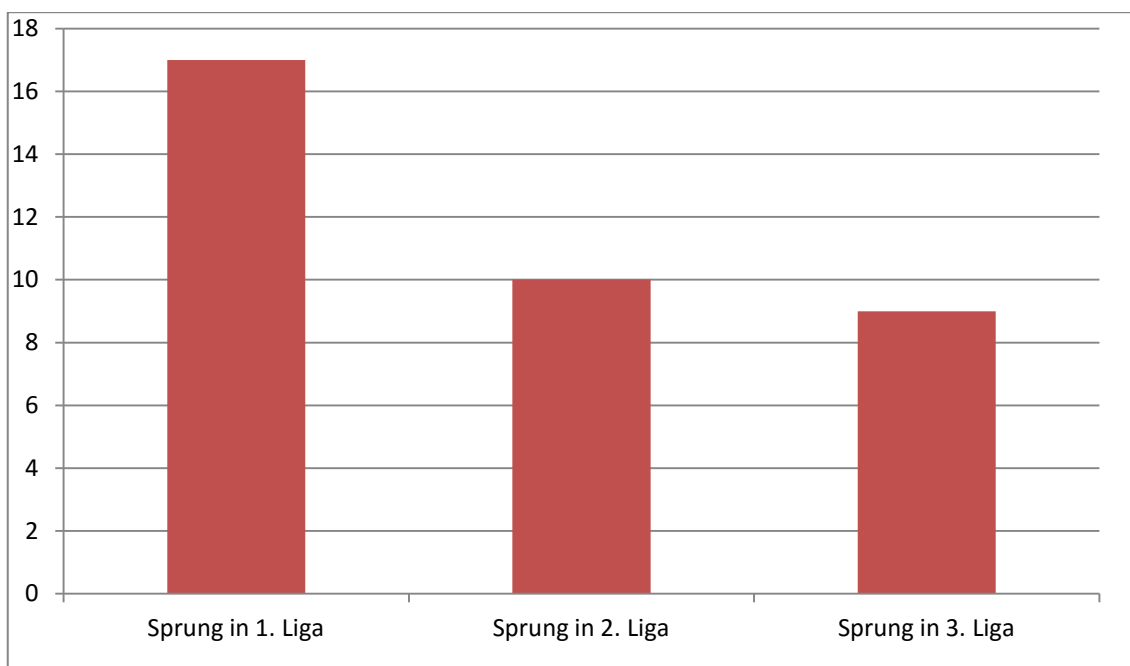


Abbildung 9: Verhältnis der Schritte in den Profi-Bereich nach deren Spielklassen ⁸⁶

⁸⁵ eigene Darstellung

Die Abbildung 10 zeigt, in welchen Ländern die ausgebildeten Spieler des FC Bayern München gelandet sind. Als Vorgabe gibt es Deutschland und das Ausland.

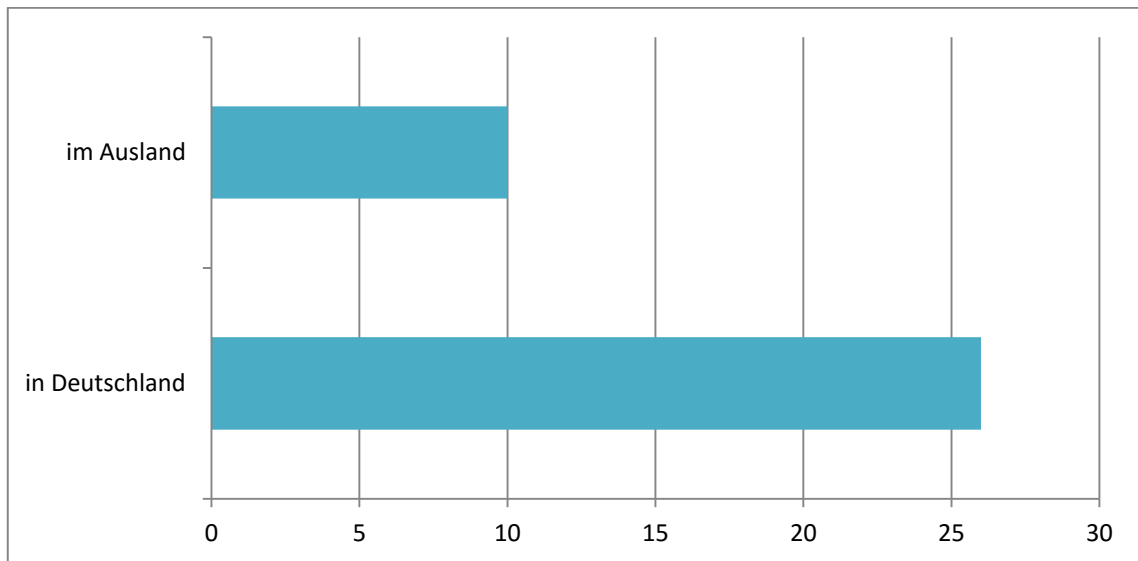


Abbildung 10: Sprung zu den Profis innerhalb Deutschlands oder ins Ausland⁸⁷

Bei der Analyse, welche und wie viele Spieler jährlich den Sprung in das Profi-Geschäft geschafft haben, wurde nebenbei auch eine Liste erstellt, in welcher Spieler aus der eigenen Jugend zu sehen sind, die noch keine zwei Jahre in der Nachwuchsakademie des FC Bayern München waren. Dennoch sind auch diese Spieler beiläufig zu erwähnen, da sie ebenfalls in den Jugendmannschaften des FCBs gelernt haben, obwohl sie nur 1 Jahr im Verein waren. In der Abbildung 11 sieht man diese Spieler:

Saison	Spieler	Alter	abgebender Verein	seit wann beim FCB	aufnehmender Verein + Liga	Ablöse
2010/2011	Michael Vitzthum	18	FCB U19	Jul 09	SpVgg Unterhaching (3.Liga)	-
2010/2011	Oscar Lewicki	17	FCB U19	Aug 08	FCB II (3.Liga)	-
2011/2012	Marcos Alvarez	19	FC Bayern II	Jul 10	Eintracht Frankfurt (2.Liga)	-
2011/2012	Thomas Kurz	23	FC Bayern II	Jul 10	Jahn Regensburg (3.Liga)	-
2012/2013	Toni Vastic	19	FC Bayern II	Jul 11	SV Ried (1.österreichische Liga)	-
2012/2013	Manuel Fischer	22	FC Bayern II	Jul 11	SpVgg Unterhaching (3.Liga)	-
2012/2013	Bastian Müller	20	FC Bayern II	Jan 11	Fortuna Düsseldorf (1.Liga)	-
2012/2013	Timothy van der Meulen	22	FC Bayern II	Jul 11	De Graafschap (1.holländische Liga)	-
2012/2013	Koray Altınay	20	FC Bayern II	Jul 11	Jahn Regensburg (2.Liga)	-
2012/2013	Maximilian Bauer	17	FCB U19	Jul 12	SpVgg Unterhaching (3.Liga)	-
2012/2013	Alexander Eiban	18	FCB U19	Jul 11	Wacker Burghausen (3.Liga)	-
2013/2014	Pierre-Emile Højbjerg	17	FC Bayern II	Jul 12	FC Bayern (1.Liga)	-
2015/2016	Ivan Lucic	20	FC Bayern II	Jul 14	FC Bayern (1.Liga)	-
2015/2016	Gerrit Wegkamp	22	FC Bayern II	Jul 14	VfR Aalen (3.Liga)	-
2015/2016	Lukas Görtler	21	FC Bayern II	Jul 14	1.FC Kaiserslautern (2.Liga)	50.000

Abbildung 11: Spieler mit Sprung zum Profi, welche keine zwei Jahre beim FC Bayern waren⁸⁸

⁸⁶ eigene Darstellung

⁸⁷ eigene Darstellung

All die erwähnten Spieler in dieser Liste zählen nicht als Eigengewächs des Vereins und werden auch nicht bei der Messung der Effizienz mit einbezogen. Dennoch sollte man auch diese Talente nicht unerwähnt lassen.

Verteilung der Altersgruppen im Team, Kader und auf der Ersatzbank:

Um die Effizienz der Nachwuchsarbeit des FC Bayern München noch genauer messen zu können, werden in den kommenden Statistiken die Verteilung des Kaders nach Altersgruppen gezeigt. Darüber hinaus wird unterschieden nach Kader, Team- und Ersatzbank-Spieler. Die Altersgrenze ist wie vorher schon bei 23 Jahren. Ein 23-jähriger Spieler gehört noch zu den 'Jungen', ein 24-Jähriger nicht mehr. Bei der Kaderverteilung geht es um den Anteil, wie viele Spieler im kompletten Saison-Kader 23 Jahre alt oder jünger sind und wie viele Spieler älter als 23 Jahre sind. Bei diesen Statistiken gehört ein Spieler zum 'Team', wenn er mindestens 50% aller Bundesliga-Spiele (Champions League, etc. zählen nicht dazu) absolviert hat, Ein- und Auswechslungen gehören auch mit dazu. Ein Spieler mit weniger als 50% absolvierten Spielen in der Bundesliga gehört er in dieser Statistik zur 'Ersatzbank'.⁸⁹ Kader, Team und Ersatzbank werden in einer kompletten Grafik nach den beiden Altersstufen und den jeweiligen Saisons ab 2010/2011 aufgezeigt.

⁸⁸ eigene Darstellung

⁸⁹ Vgl. Reintjes, 2010, S.31

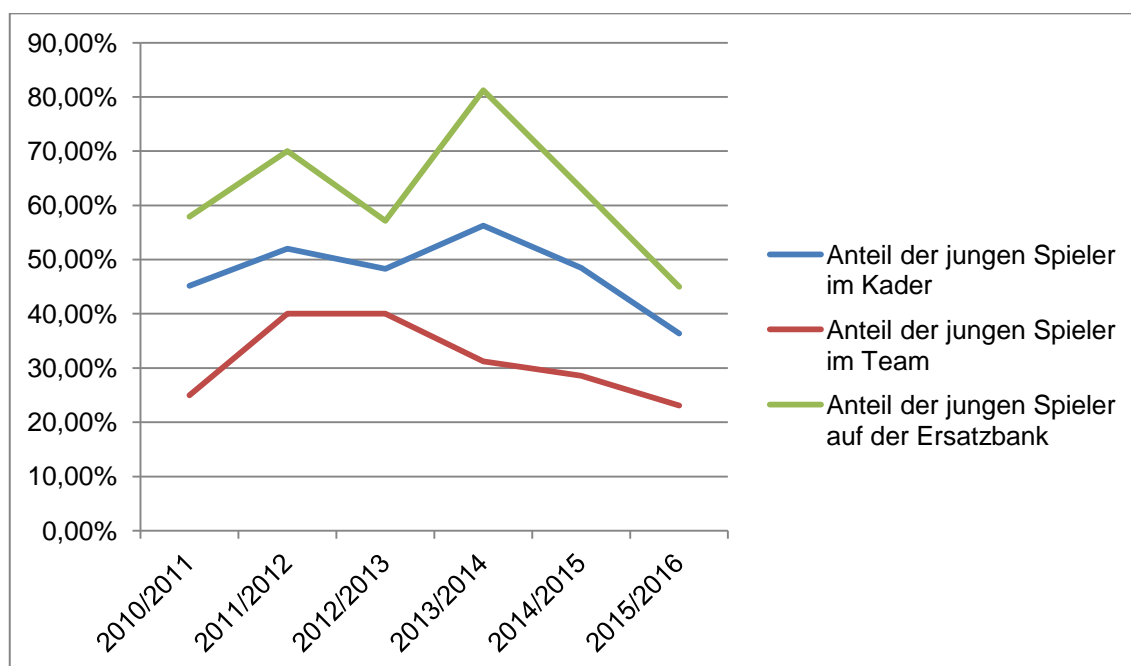


Abbildung 12: Anteil an Spielern unter 23 Jahren im Team, im Kader und auf der Ersatzbank des FC Bayern München⁹⁰

Die Spitzenwerte der jungen Spieler im Team liegen bei **40,00%**, im Kader bei **56,25%** und auf der Ersatzbank war der Höchstwert bei **81,25%**. Die niedrigsten Werte an jungen Spielern waren im Team bei **23,08%**, im Kader bei **36,36%** und auf der Ersatzbank bei **45,00%**.

In der nächsten empirischen Untersuchung werden Ergebnisse aufgezeigt, welche besagen, wie viele 'junge' Spieler (23 Jahre oder jünger) im 'Team' aus der eigenen Jugend kommen, wie viele 'ältere' Spieler im 'Team' aus der eigenen Jugend kommen und wie viele Spieler im kompletten Kader aus der eigenen Jugend des FC Bayern München kommen. Voraussetzungen mit den Einsatzzeiten und dem Alter sind die Gleichen wie in der oberen Statistik. Das heißt man ist im Team, wenn man mindestens 50% aller Bundesliga-Spiele bestritten hat. Ab dem 24. Lebensjahr spricht man von älteren Spielern. Gemessen wird wieder von der Saison 2010/2011 bis zur Saison 2015/2016.

⁹⁰ eigene Darstellung

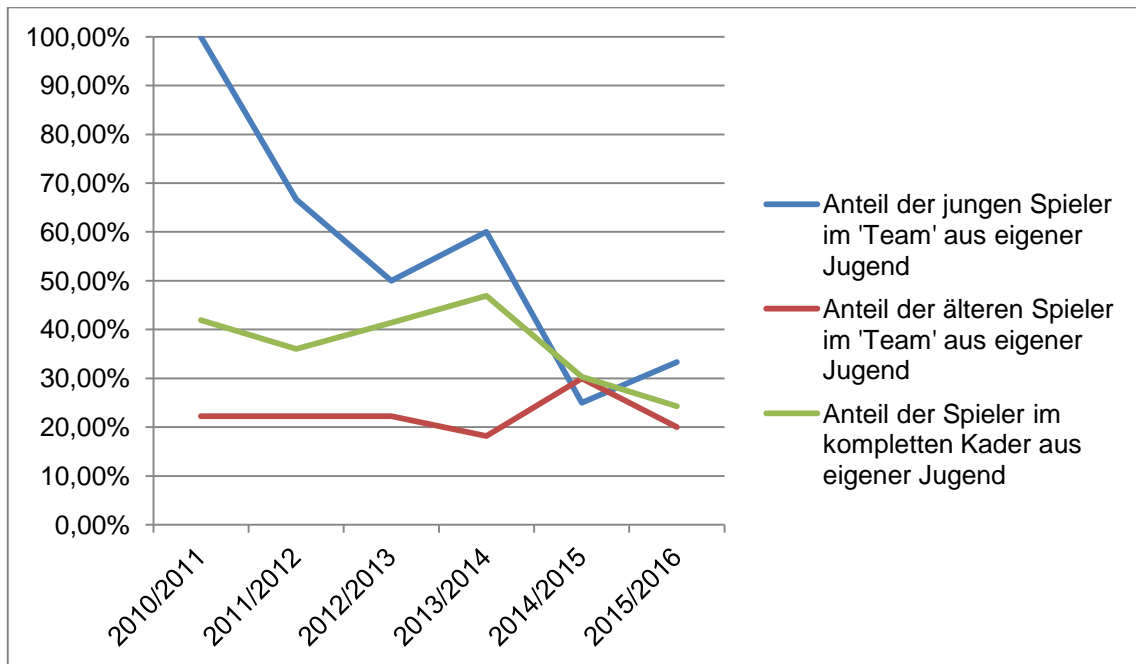


Abbildung 13: Anteil an Spielern im 'Team' aus eigener Jugend und aus dem kompletten Kader⁹¹

Die Höchstwerte der Anteile der jungen Spieler im Team aus der eigenen Jugend liegen bei **100,00%**, die der älteren Spieler bei **30,00%** und der Höchstwert der Anteile der Spieler im kompletten Kader aus der eigenen Jugend liegt bei **46,88%**. Die niedrigsten Werte liegen bei den jungen Spielern bei **25,00%**, bei den älteren Spielern bei **18,18%** und im kompletten Kader bei **24,24%**.

Herkunftsvereine der Nachwuchsspieler (aus eigenem Lager, aus dem bundesweiten Raum, aus dem Ausland):

Eine weitere Messung zur Effizienz der Nachwuchsarbeit wird durchgeführt. In dieser geht es um die Herkunftsvereine der Nachwuchsspieler des FC Bayern München. Diese kann man in drei unterschiedlichen Komplexen aufteilen. Die erste Möglichkeit besteht darin, dass die Talente aus dem eigenen Lager kommen bzw. aus der Region geholt wurden. Bei der nachfolgenden Statistik gehören Talente zu dieser Rubrik, welche noch innerhalb Bayerns zum Verein geholt wurden. Talente, welche aus dem bundesdeutschen Raum geholt wurden, stellen eine weitere Rubrik dar. Dazu gehört bis auf das Bundesland Bayern (diese Talente zählen zum eigenen Lager) das ganze Deutschland. Die dritte Möglichkeit ist das Transferieren von Nachwuchsspielern aus dem Ausland. Diese empirische Untersuchung soll deutlich machen, aus welchen Re-

⁹¹ eigene Darstellung

gionen bzw. Ländern der FC Bayern München ihre Talente vorwiegend holt bzw. sie selbst ausbildet. An dieser Statistik erkennt man auch sehr schnell, ob und wie früh der Verein bereits junge Spieler aus dem Ausland oder auch aus dem bundesweiten Raum holt. Das Verhältnis zwischen regionalen Talenten, nationalen Talenten und internationalen Talenten wird bei dieser Untersuchung sehr deutlich. Untersucht wurden hierfür alle Talente des FC Bayern München aus der A-Jugend (U19) und B-Jugend (U17) von der Saison 2010/2011 bis zur Saison 2015/2016. Diese beiden Jugendmannschaften stellen eine Altersbandbreite von den 14- bis 19-Jährigen dar. Die C-Jugend-Mannschaften (U16) und jüngere Altersklassen wurden bei dieser empirischen Untersuchung nicht berücksichtigt, da es für diese Spieler keine vernünftigen und ausreichenden Quellen gab. Bei dieser Messung ist noch zu erwähnen, dass jeder Spieler der A-Jugend und B-Jugend von 2010/11 bis 2015/16 nur einmal mitgerechnet wurde. Da beispielsweise ein B-Jugend-Spieler nach 1 bis 2 Jahren in die A-Jugend aufrückt, überschneiden sich bei diesen Untersuchungen eine Vielzahl der Spieler. Deshalb wurde die Messung so ausführlich und detailliert durchgeführt, dass wirklich jeder einzelne Spieler nur einmal bezüglich seines Herkunftsvereines analysiert und in die Statistik aufgenommen wurde. Das war lange intensive Arbeit, damit die Werte am Ende stimmen. Bis auf sehr wenige Ausnahmen von Spielern, bei denen keine Herkunftsvereine bzw. Angaben zu ihren früheren Vereinen existieren, wurden alle Spieler in diesem Zeitraum von der A-Jugend und B-Jugend im Ergebnis berücksichtigt. Die Abbildung 14 zeigt das Ergebnis dieser Messung:

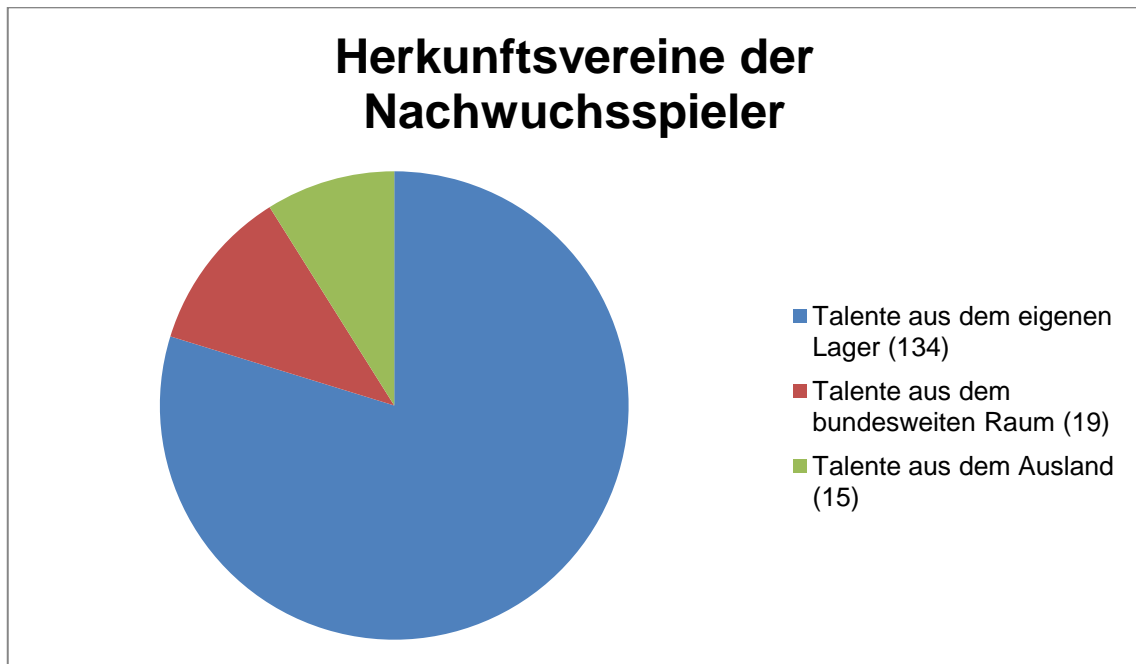


Abbildung 14: Herkunftsvereine der Nachwuchsspieler des FC Bayern München von der Saison 2010/11 bis 2015/16⁹²

Bei dieser Messung wurden insgesamt 168 Talente bezüglich ihres Herkunftsvereines unter die Lupe genommen. 134 dieser Talente kommen aus dem eigenen Lager bzw. aus der Region / Bayern. Dies entspricht knapp 80% aller Talente der A-Jugend und B-Jugend. An zweiter Stelle kommen die Talente aus dem bundesweiten Raum mit ca. 11%. Hier ist von exakt 19 Talenten die Rede. Die 15 Talente aus dem Ausland stehen mit 9% an dritter Stelle. Die Talente aus dem eigenen Lager kommen hauptsächlich aus der eigenen Jugend oder aus dem Münchener Raum wie dem TSV 1860 München, der SpVgg Unterhaching, Vereinen aus Rosenheim, Fürstfeldbruck, aber auch aus Augsburg, Nürnberg und Burghausen. Natürlich gibt es noch viele weitere Ausbildervereine, von welchen der FC Bayern München seine Talente aus Bayern geholt hat. Der größte Teil der Talente aus dem Ausland kommt aus dem Nachbarland Österreich.

Wie viele Nachwuchsspieler werden in den nächsten Jahrgang übernommen und wie viele scheiden bis zur U23 aus?

Eine weitere empirische Untersuchung soll zur Messung der Effizienz der Nachwuchsarbeit des FC Bayern München noch näher an ein Ergebnis führen. So wurden alle Nachwuchsspieler ab der U17 des FC Bayern seit der Saison 2010/2011 bis jetzt unter

⁹² eigene Darstellung

die Lupe genommen. Das Ergebnis soll zeigen können, wie viele Talente in den nächsten Jahrgang übernommen wurden und wie viele beispielsweise bis zur U23 des Vereins ausgeschieden sind. In Fachkreisen spricht man hier von einem 'Drop out'. Die Nachwuchskicker der U16 wurden bei dieser Untersuchung nicht berücksichtigt, da es zu den jeweiligen Kadern keine verlässlichen und vollständigen Quellen gibt. Zu erwähnen ist, dass es keine Überschneidungen oder Doppelnennungen bzw. -zählungen bei diesen Statistiken gibt. Es wurde jeder Spieler nach deren ersten Saison beim FC Bayern München genommen. Auch die neuen Spieler der U17 und U19 aus der Saison 2015/2016 fanden hierfür keine Verwendung, da man ihren weiteren Werdegang nicht voraussehen kann. Trotzdem kann man hier noch schnell erwähnen, dass der Kader der U17 in der Saison 2015/16 komplett erneuert bzw. neu aufgestellt wurde im Vergleich zum Kader aus 2014/15. Lediglich ein Spieler (Benjamin Hadzic) blieb im Kader übrig. Man spricht hier von 24 neuen Talenten. Neue Spieler der U23, welche vorher nicht in den Jugendmannschaften des Vereins aktiv waren, wurden ebenfalls nicht mit einbezogen. U23-Spieler, die vor der Saison 2010/11 bereits in Jugendmannschaften des FC Bayern gespielt haben, zählen ebenfalls nicht mit dazu.

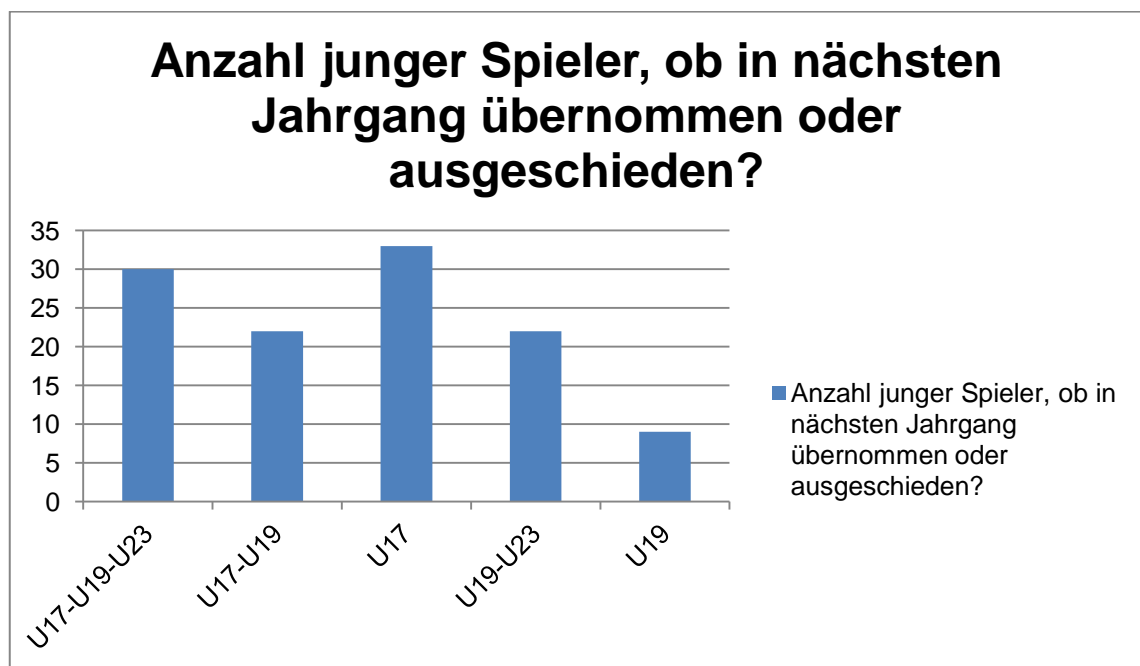


Abbildung 15: Anzahl junger Spieler, ob sie in den nächsten Jahrgang gekommen sind oder vorher ausgeschieden ('drop out') von der Saison 2010/2011 bis 2015/2016⁹³

⁹³ eigene Darstellung

Der Balken ganz links zeigt die Anzahl der Spieler an, welche ab 2010 den Sprung von der U17 bis zur U23 des FC Bayern München geschafft haben. Dies entspricht exakt 30 Talenten. Lediglich 22 Talente schafften es noch von der U17 bis zur U19 und wurden danach verkauft bzw. sind ausgeschieden. 33 Talente in diesem Zeitraum kamen über die U17 des Vereins nicht hinaus. Angefangen von der U19 schafften es 22 Nachwuchskicker in die U23 (2. Mannschaft des Vereins). Doch auch in dieser Jahrgangsstufe (U19) wurden 9 Spieler aussortiert und somit nicht in den nächsten Jahrgang übernommen. Auf ein paar Details bei der Untersuchung muss noch kurz hingewiesen werden. Es gibt noch einige Talente, die bei der oben aufgeführten Grafik nicht berücksichtigt wurden. Das liegt daran, dass ihr weiterer Werdegang nicht vorhersehbar ist. Somit wurden beispielsweise zwei Talente, welche ihre erste Station im Verein in der U17 in der Saison 2012/13 hatten, nicht mit einbezogen. Der Grund dafür ist, dass die beiden Spieler in der U17 gespielt haben und in der aktuellen Saison 15/16 den Sprung in die U19 geschafft haben. Man kann also zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht sagen, ob sie es in den nächsten zwei Jahren noch in die U23 schaffen. Somit wurden sie in den vorherigen Grafiken nicht berücksichtigt. Das Gleiche gilt auch für 14 weitere Talente, welche ihre erste Saison 2013/14 hatten und aktuell in der U19 spielen. Auch hier ist nicht vorherzusehen, ob der Sprung in die 2. Mannschaft gelingt. Das Gleiche gilt für 8 Nachwuchskicker, welche in der Saison 2014/15 in der U17 spielten und letztes Jahr der Schritt in die U19 geglückt ist. In der Gesamtstatistik (siehe Abbildung 15) sind sie nicht mit einberechnet. In den folgenden einzelnen Statistiken werden sie dennoch aufgezeigt.

Die kommenden Grafiken zeigen die einzelnen Jahrgänge sortiert nach Saisons.



Abbildung 16: U17-Talente in ihrer ersten Saison 2010/11 ⁹⁴

Eine Erklärung der Abbildung soll auch die anderen folgenden Grafiken erklären. Für 7 Talente war in der U17 Schluss, welche ihre erste Saison beim FC Bayern 2010/11 hatten. 9 Spieler schafften es noch in die U19, schieden aber danach aus. Für 17 Talente jedoch ging der Wunsch in Erfüllung, indem sie es durchgehend von der U17 bis zur U23 des FC Bayern München schafften. Es ging hier immer um Talente, welche 2010/11 ihre erste Station in den Nachwuchsmannschaften (U17) des Vereins hatten.

⁹⁴ eigene Darstellung

U17-Talente in ihrer ersten Saison 2011/12

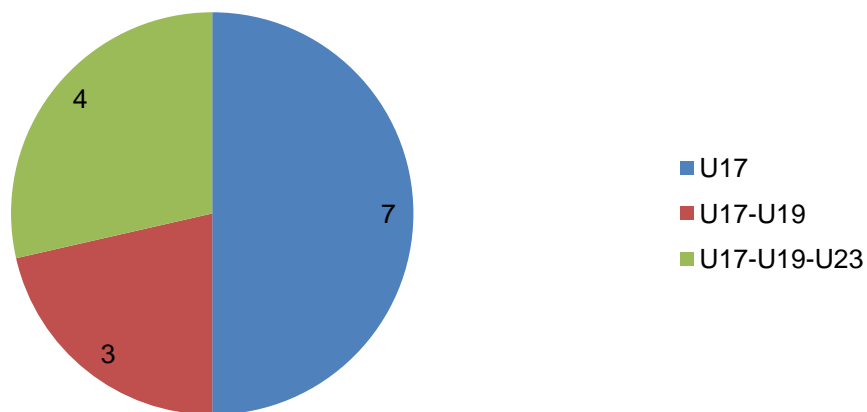


Abbildung 17: U17-Talente in ihrer ersten Saison 2011/12⁹⁵

U17-Talente in ihrer ersten Saison 2012/13

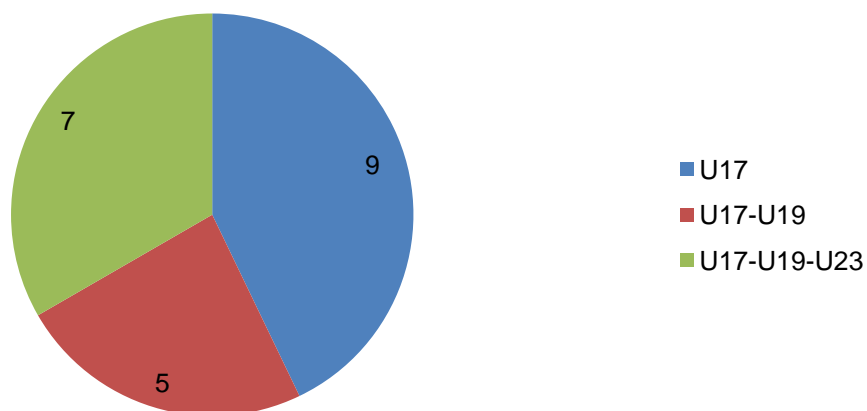


Abbildung 18: U17-Talente in ihrer ersten Saison 2012/13⁹⁶

⁹⁵ eigene Darstellung

⁹⁶ eigene Darstellung

U17-Talente in ihrer ersten Saison 2013/14

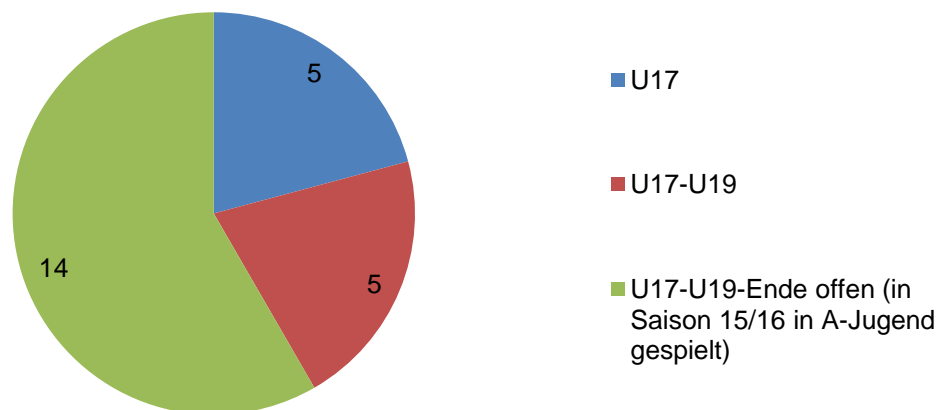


Abbildung 19: U17-Talente in ihrer ersten Saison 2013/14⁹⁷

U17-Talente in ihrer ersten Saison 2014/15

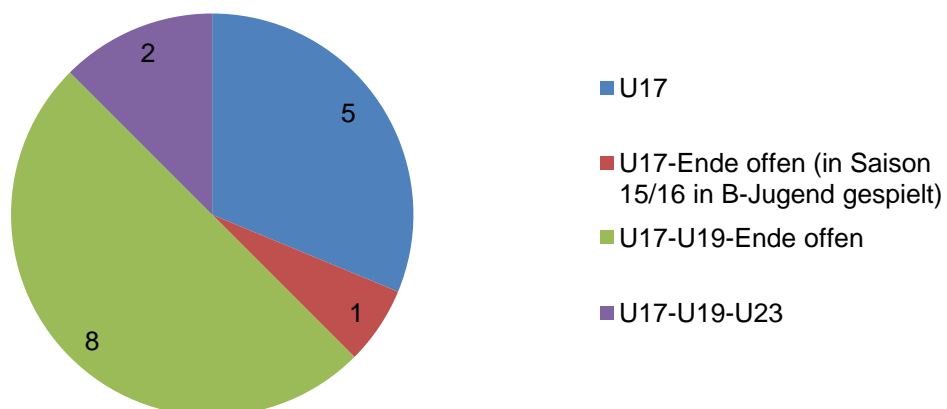


Abbildung 20: U17-Talente in ihrer ersten Saison 2014/15⁹⁸

⁹⁷ eigene Darstellung

⁹⁸ eigene Darstellung

Wichtig zu erwähnen ist hier noch, dass ein Spieler in einer Saison in zwei verschiedenen Jahrgängen spielen kann. So ist es möglich, dass zwei Spieler (Niklas Dorsch und Fabian Benko) wie oben in der Grafik schon nach ihrer ersten Saison 2014/15 als U17-Spieler in der U23 spielen. Sie hatten nämlich 2014/15 in der U17 und in der U19 gleichzeitig gespielt und somit konnten sie nach nur einer Saison in der 2. Mannschaft spielen.

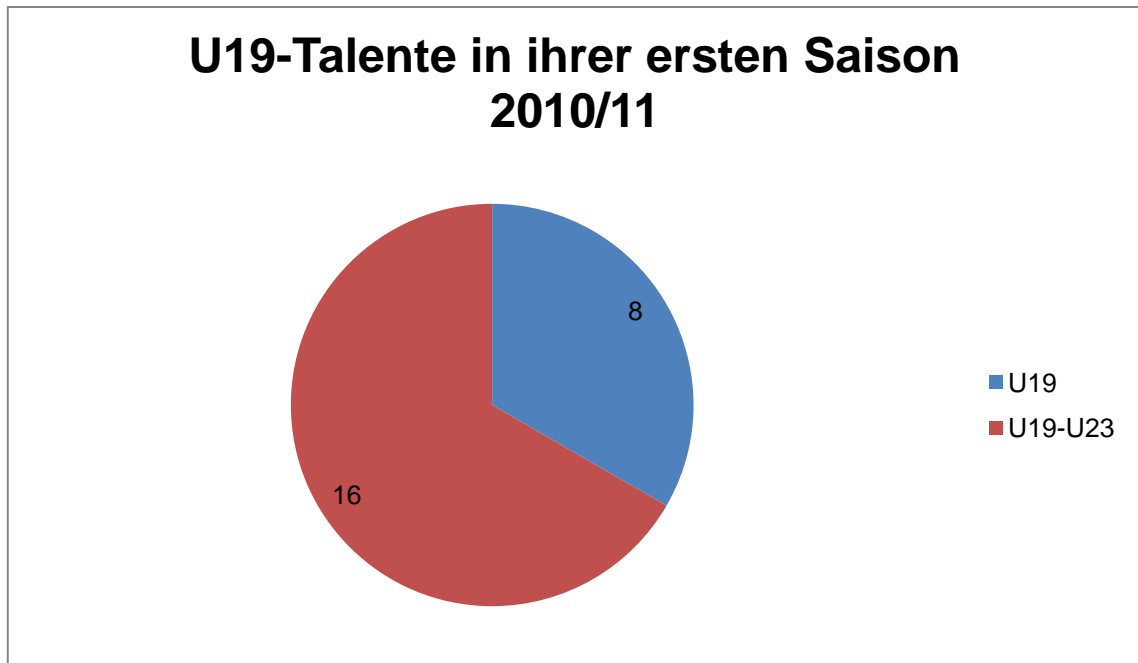


Abbildung 21: U19-Talente in ihrer ersten Saison 2010/11⁹⁹

⁹⁹ eigene Darstellung

U19-Talente in ihrer ersten Saison 2011/12 bzw. 2012/13

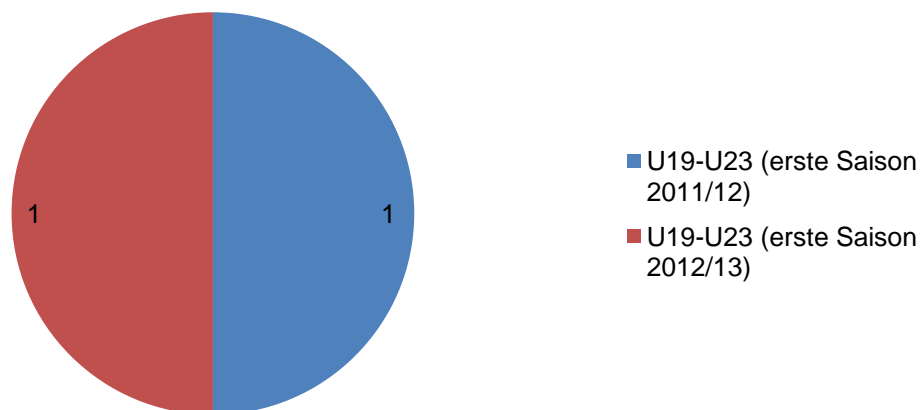


Abbildung 22: U19-Talente in ihrer ersten Saison 2011/12 bzw. 2012/13 ¹⁰⁰

U19-Talente in ihrer ersten Saison 2013/14

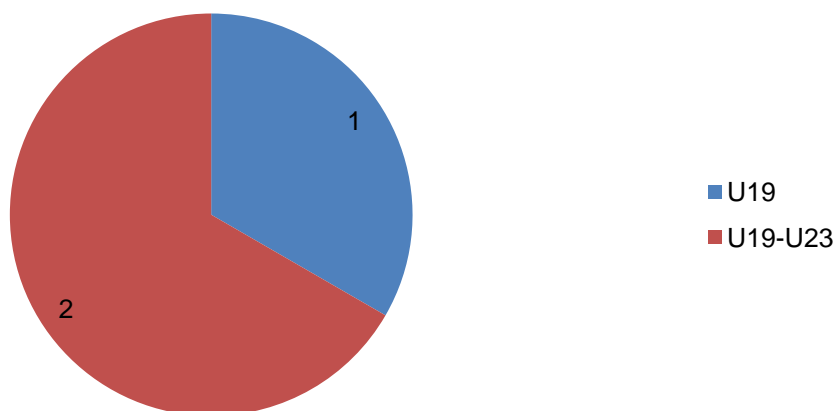


Abbildung 23: U19-Talente in ihrer ersten Saison 2013/14 ¹⁰¹

¹⁰⁰ eigene Darstellung

¹⁰¹ eigene Darstellung

Von den U19-Talenten, welche 2014/15 ihre erste Saison in den Nachwuchsmannschaften des FC Bayern München hatten, schafften es zwei in den Kader der U23. In dieser ersten Spielzeit (2014/15) für die Talente war keines dabei, das nicht in die U23 übernommen wurde. Deshalb gibt es hierfür auch keine Grafik.

Eine weitere Liste soll die seit 2010/11 gewordenen Profis der eigenen Nachwuchsakademie anzeigen, welche mittlerweile einen Marktwert über 1 Million Euro haben. Grundvoraussetzung dafür ist, dass sie mindestens zwei Jahre in den Nachwuchsmannschaften des FC Bayern München gespielt haben.

Spieler	Alter	aktueller Verein	wann beim FCB gespielt	aktueller Marktwert
Oscar Lewicki	23	Malmö FF	2008 - 2011	1.500.000,00 €
Deniz Yilmaz	28	Bursaspor	2005 - 2011	1.500.000,00 €
Gianluca Gaudino	19	FC St. Gallen (von FCB ausgeliehen)	2011 - ...	2.500.000,00 €
Alessandro Schöpf	22	FC Schalke 04	2009 - 2014	4.000.000,00 €
Nicola Sansone	24	US Sassuolo	2006 - 2011	11.000.000,00 €
Emre Can	22	FC Liverpool	2009 - 2013	15.000.000,00 €
David Alaba	23	FC Bayern München	2008 - ...	45.000.000,00 €

Abbildung 24: Liste der 'Profis' seit 2010 mit einem Marktwert von min. 1Mio Euro ¹⁰²

David Alaba ist mit seinem aktuellen Marktwert von 45 Millionen Euro¹⁰³ das mit Abstand wertvollste 'Talent', welches seit 2010 aus den Jugendmannschaften des FC Bayern München kam.

Welcher finanzielle Einsatz (Ressourceneinsatz) wird im Schnitt jährlich dafür aufgewendet?

Nach einigen empirischen Untersuchungen soll nun das Ergebnis der Effizienz gemessen werden können. Dafür ist es nötig, zunächst noch den jährlichen finanziellen Einsatz des FC Bayern München zu schildern, welchen der Verein vor allem für die Nachwuchsarbeit aufwendet. Exakte Zahlen gibt es hierfür leider nicht, dennoch wird in den folgenden Zeilen versucht, annähernd die Ausgaben des Vereins für die Jugendarbeit herauszufinden bzw. zu schildern. Um die Effizienz messen zu können, muss man analysieren mit welchem Ressourceneinsatz welche Erfolge erzielt werden. Mit dem Ressourceneinsatz sind die jährlichen zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel gemeint. Deshalb muss nun eine Analyse des finanziellen Einsatzes geschehen. Bei

¹⁰² eigene Darstellung

¹⁰³ Vgl. www.transfermarkt.de, Zugriff v. 02.06.2016

einer Presseerklärung des FC Bayern München aus der Saison 2013/14 werden alle Umsätze eines Jahres aufgezeigt. Auf diesen Seiten sind vor allem die Ausgaben für diese Arbeit relevant. Die folgenden Punkte zeigen die jährlichen Ausgaben des Vereins (Positionen der Aufwandseite) aus der Saison 2013/14 auf: ¹⁰⁴

• Gesamtpersonalaufwand (alle Angestellten/Mitarbeiter der AG)	215,00 Mio. €
• Betriebliche Aufwendungen	133,90 Mio. €
• Materialaufwand und -einsatz	47,70 Mio. €
• Abschreibungen (Transfer- und Anlageabschreibungen)	53,60 Mio. €

	450,20 Mio. €

Der FC Bayern München gab in der Saison 2013/14 insgesamt 450,2 Mio. € aus. Mit diesen Zahlen liegt der Verein vor allem deutschlandweit mit großem Vorsprung vor den anderen Vereinen. Diese Zahlen sind auch für die Jugendarbeit entscheidend. Man kann sich vorstellen, dass bei solch hohen Zahlen auch ein großer Teil in die Nachwuchsförderung gesteckt wird. Alleine mit dem am besten ausgebildeten Personal versucht man die Nachwuchsarbeit weiter voranzutreiben. Die Kosten für das Personal eines Vereins setzen sich wie folgt zusammen:

¹⁰⁴ Vgl. Presseerklärung FC Bayern Umsatz 2013/14 (siehe Anhang)

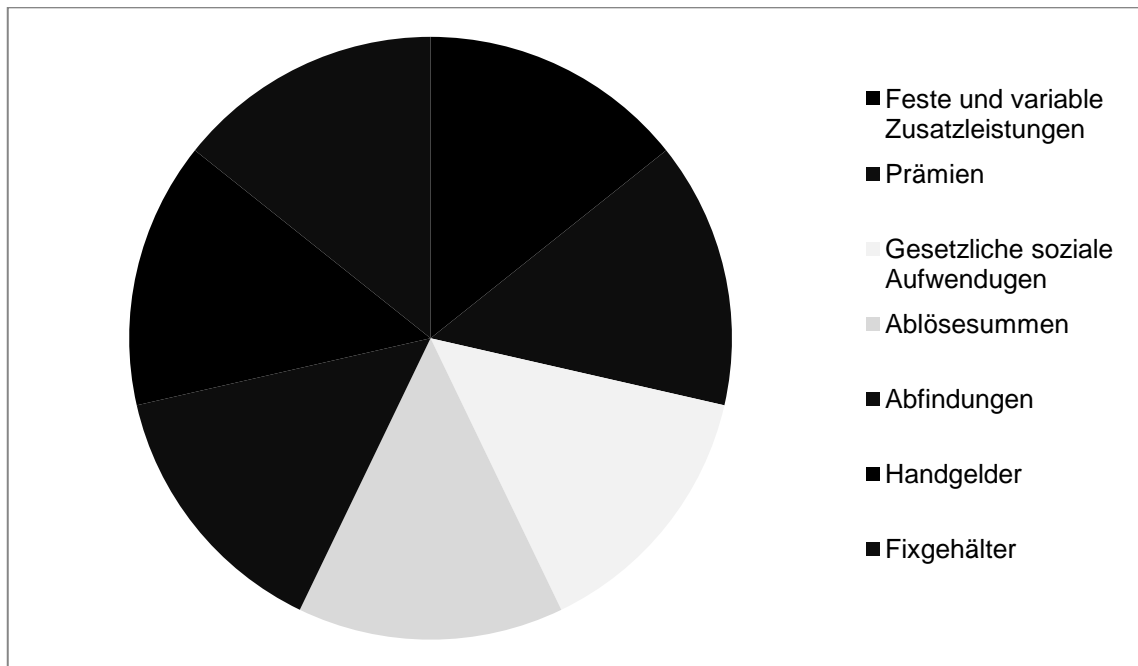


Abbildung 25: Zusammensetzung der Personalausgaben von Vereinen für Fußballspieler ¹⁰⁵

Die zwei hellgrau gefärbten Flächen zeigen Ausgaben an, welche „[...] nicht direkt zu den Spielern transferiert werden.“¹⁰⁶ Es handelt sich hier „[...] zum einen um die Ablösesummen, welche der abgebende Verein erhält und zum anderen um gesetzliche, soziale Aufwendungen und Beiträge in die Berufsgenossenschaft, welche die Vereine leisten müssen [...]“. ¹⁰⁷

Interessant sind auch die Fakten, wie die Ausgabenverteilung in der Bundesliga ist. Der jährlich veröffentlichte Bundesliga Report zeigt solche Fakten und Ergebnisse auf. Die kommende Abbildung zeigt die Ausgabenverteilung der Bundesligisten nach Sonstigem, **Jugend/Amateure/Leistungszentrum**, Spielbetrieb, Transfer und dem Personal für Spielbetrieb und Verwaltung. Vor allem die jährlichen Ausgaben für die Jugend, Amateure und die Nachwuchsleistungszentren sind für diese Arbeit von hoher Relevanz.

¹⁰⁵ Vgl. Reintjes, 2010, S.116

¹⁰⁶ Reintjes, 2010, S.115

¹⁰⁷ Reintjes, 2010, S.115

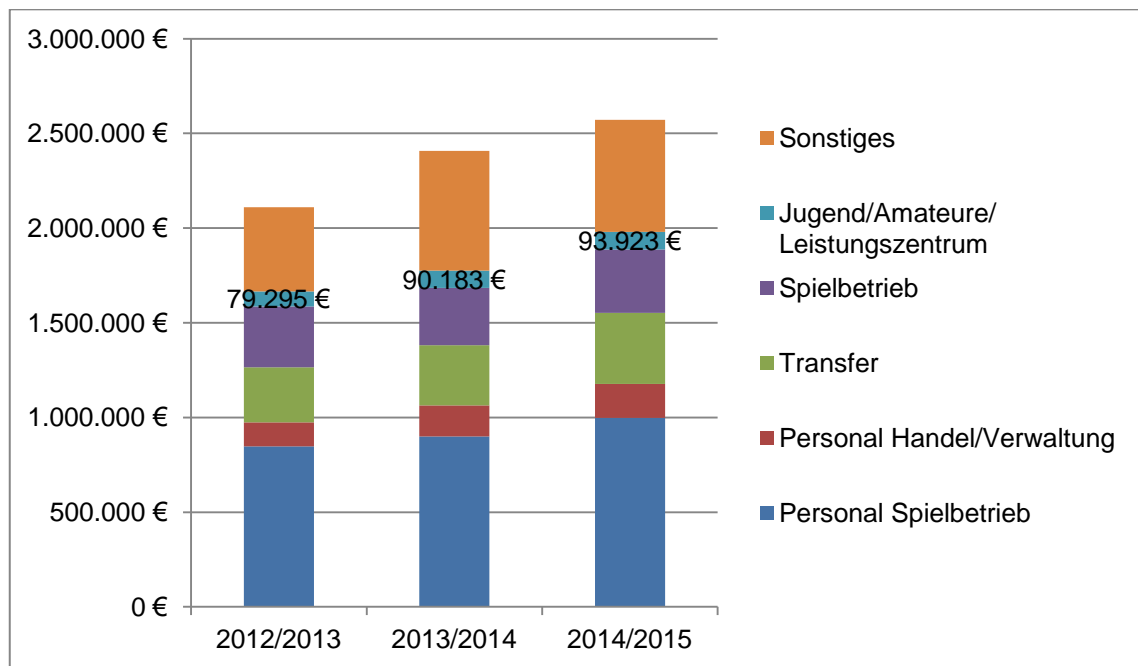


Abbildung 26: Ausgabenverteilung der Bundesliga in Tausend Euro in den Spielzeiten von 2012/13 bis 2014/15¹⁰⁸

Diese Grafik zeigt deutlich, dass sich die Ausgaben für die Vereine jährlich erhöhen und dies gilt für alle Bereiche. Vor allem der Bereich Jugend/ Amateure/ Leistungszentrum zeigt im Vergleich der drei Saisons Fortschritte und steigende Ausgabesummen. Die Vereine geben für ihre Nachwuchsarbeit jährlich immer mehr Geld aus und das zahlt sich auch aus. Eine Vermutung lässt sagen, dass spätestens in der Saison 2016/17 die Ausgaben in diesem Bereich über 100 Mio. € liegen. (In der Tabelle ist der Aufwand in Tausend Euro angegeben) Ein weiteres Diagramm soll speziell den Bundesliga-Aufwand für die Jugend, die Amateure und die Nachwuchsleistungszentren aufzeigen.

Die Abbildung 27 bestärkt die Vermutungen bezüglich der weiteren Steigerung der Ausgaben für die Jugendarbeit. Alleine die Ausgaben aus der Saison 2014/15 waren eine 4,1%ige Steigerung im Vergleich zur Saison 2013/14. Die Ergebnisse für die Saison 2015/16 wurden noch nicht veröffentlicht, aber Experten tippen darauf, dass die Ausgaben für die Jugendarbeit schon bei knapp unter 100 Mio. Euro liegen bzw. vielleicht auch schon darüber. Diese Ergebnisse zeigen deutlich, dass die Jugendarbeit der Vereine immer mehr an Bedeutung gewinnt. Man möchte so viele Eigengewächse wie nur möglich im eigenen Profikader stehen haben.

¹⁰⁸ Vgl. Bundesliga Report, 2016, S.31

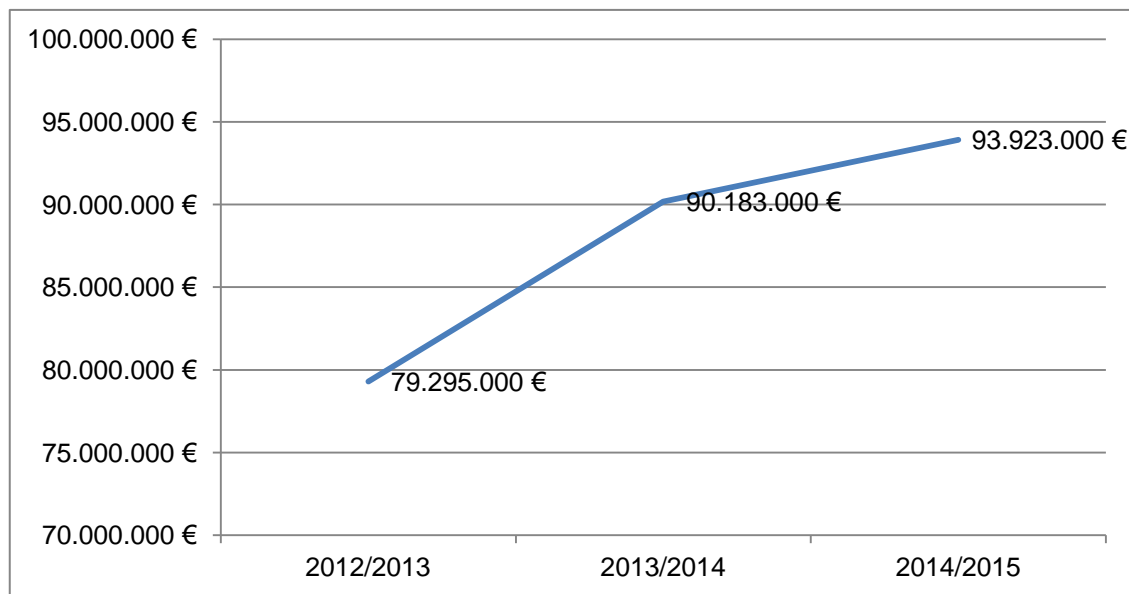


Abbildung 27: Bundesliga-Aufwand von Jugend/Amateure/Leistungszentren in den Spielzeiten von 2012/13 bis 2014/15 ¹⁰⁹

Diese Werte von knapp 90 Mio. Euro zeigen auf, dass der FC Bayern München wahrscheinlich schon circa 10% der Ausgaben alleine für den Nachwuchsbereich ausgibt. Dies entspricht in etwa 9 Mio. Euro im Jahr. Das ist eine reine Vermutung, aber der FC Bayern München hat schon seit Jahren immer mindestens 10% der einzelnen Ausgabeposten der Bundesliga für sich beansprucht. Vielleicht sind es auch mehr als die besagten zehn Prozent. In der Dissertation von Inga Reintjes sind folgende Werte des Vereins für die Spielzeit 2007/2008 angegeben:

- Umsatzerlöse 280 Mio. Euro
- Etat 160 Mio. Euro
- Personalaufwand 153 Mio. Euro
- Spielerwerte 217 Mio. Euro
- **Aufwendungen für die Jugendarbeit 3 Mio. Euro ¹¹⁰**

¹⁰⁹ Vgl. Bundesliga Report, 2016, S.31

¹¹⁰ Vgl. Reintjes, 2010, S.248

Die Werte des FC Bayern München aus der Saison 2014/15 für diese Bereiche sind wie folgt:

- | | |
|--|------------------------------|
| • Umsatzerlöse | 529 Mio. Euro |
| • Etat | 405 Mio. Euro |
| • Personalaufwand | 215 Mio. Euro ¹¹¹ |
| • Spielerwerte | 564 Mio. Euro ¹¹² |
| • Aufwendungen für die Jugendarbeit | ??? |

Wenn man nun die beiden Werte aus der Saison 2007/2008 und 2014/15 vergleicht, stellt man fest, dass die Ausgaben enorm gestiegen sind. Nach Berechnungen kommt man im Durchschnitt pro Ausgabeposten auf eine Steigerung der beiden Spielzeiten von 111 Prozent. Das heißt wenn man zu den Ausgaben der Aufwendungen für die Jugendarbeit von 2007/2008 die 111 Prozent dazurechnet, kommt man auf einen Ausgabewert für die Jugendarbeit 2014/15 von 6,5 Mio. Euro. Natürlich ist dies nur ein geschätzter Wert und auch nur durch die anderen ausgerechneten Steigerungen berechnet. Dennoch glaubt man, dass sich die derzeitigen (Saison 2015/16) Ausgaben für die Jugendarbeit des FC Bayern München mittlerweile schon auf ca. 7 bis 10 Mio. Euro belaufen. Die geschätzten 10 Mio. Euro errechnen sich aus den besagten 10% Anteil der ganzen 1. Bundesliga, welche der FC Bayern alleine an Ausgaben tätigt. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich der finanzielle Einsatz (Ressourceneinsatz) des FC Bayern München für ihre Nachwuchsarbeit schätzungsweise jährlich im Schnitt auf folgende Summe beläuft:

=> circa 7 - 10 Mio. Euro (2015/16)

Vor allem bei den ersten vier Werten (Umsatzerlöse, Etat, Personalaufwand, Spielerwerte) liegt der FC Bayern München weit vor den anderen Bundesligisten. Bei den Aufwendungen für die Jugendarbeit liegt man auch vorne, nur ist diese Aufwendung im Vergleich zu den anderen vier Parametern nicht so hoch und der Vorsprung zu den anderen Bundesligisten auch nicht so gravierend. 2007/2008 wurde geschätzt, dass

¹¹¹ Vgl. Presseerklärung FC Bayern Umsatz 2013/14 (siehe Anhang)

¹¹² Vgl. www.transfermarkt.de, Zugriff v. 02.06.2016

der Verein **nur ca. 1%** des Umsatzes in die Jugendarbeit investiert. Dies ist im Vergleich zu den anderen Bundesligisten **am wenigsten**. Mittlerweile wird der prozentuale Anteil des Umsatzes beim FC Bayern auf 1,5% für seine Nachwuchsarbeit geschätzt. Der Zielerreichungsgrad lässt sich folgendermaßen berechnen:

$$\text{Zielerreichungsgrad} = 1 - |(\text{Durchschnittswert} / \text{Referenzwert}) - 1|$$

Vor allem bei der Auswertung der Anzahl vereinsinterner ausgebildeter, junger Spieler im 'Team' kam man nur auf einen Zielerreichungsgrad von ca. 38%. Dies ist im Vergleich zu den anderen Variablen der mit Abstand niedrigste Wert. Man spricht hier von der Saison 2007/08.¹¹³ Wenn man auf die Statistik der selbst ausgebildeten jungen Spieler im Kader von 2015/16 blickt (Abbildung 12), ist im Vergleich zur Saison 2007/08 keine Steigerung bzw. Verbesserung erkennbar.

Mithilfe des JUX (Index für Jugendförderung) kann man die drei Variablen 'Zielerreichungsgrad', 'Investitionssumme' und 'Ablösesumme' ins Verhältnis setzen. Dieser JUX hilft einem, eine Aussage über die Effizienz der Nachwuchsarbeit eines Vereins zu treffen. Man berechnet den JUX folgendermaßen:

$$\text{JUX} = \frac{\text{erzielte Ablösesummen in Mio. Euro}}{(\text{geleistete Investitionssummen in Mio. Euro} * \text{Zielerreichungsgrad})}$$

2007/08 lag man bei dieser Fallstudie mit einem JUX von 60,82 nur im Mittelfeld der Bundesliga. Viele andere Bundesliga-Vereine hatten im Vergleich zum FC Bayern München einen deutlich höheren JUX vorzulegen.¹¹⁴ Mit diesen genannten Schätzwerten für die Saison 2015/2016 lässt sich sagen, dass der JUX noch schlechter ist, als in der Saison 2007/08:

- **erzielte Ablösesummen:** hatte man in dieser Saison gar keine durch den Verkauf von eigen ausgebildeten Talenten (für die Berechnung **1 Mio. €**)
- **geleistete Investitionssumme:** hier nimmt man den geschätzten Wert von vorher; dieser entspricht in etwa **7,5 Mio. Euro**
- **Zielerreichungsgrad:** dafür verwendet man den Wert aus der Saison 2007/08 des FC Bayern München (andere Werte liegen nicht vor) ==> ca. **90%**

¹¹³ Vgl. Reintjes, 2010, S.248ff

¹¹⁴ Vgl. Reintjes, 2010, S.266f

$$\text{JUX}(15/16 \text{ FCB}) = 1 \text{ Mio. €} / (7,5 \text{ Mio. €} * (1 / 90)) = 12$$

Mit einem JUX von 12 wäre man nach den Werten von 2007/08 an letzter Stelle bei der Messung der Effizienz der Nachwuchsarbeit.¹¹⁵ Im Vergleich zu den anderen Bundesligisten hatte der FC Bayern München somit mit Abstand nicht die **effizienteste** Nachwuchsarbeit. Natürlich ist nur schwer zu sagen, ob dieser Wert von 12 wirklich der Realität entspricht. Dennoch muss man ehrlicherweise sagen, dass der Verein kaum bis gar keine Ablösesummen für Eigengewächse bekommen hat in der Saison 2015/16. Der durchschnittliche Zielerreichungsgrad wurde aus der Saison 2007/08 übernommen. Die größte Frage stellt sich der Investitionssumme in die Jugendarbeit. Die 7,5 Mio. Euro sind natürlich nur ein Schätzwert, dennoch ist man überzeugt davon, dass der Verein mittlerweile so viel Geld in die Nachwuchsarbeit steckt. Deshalb müsste man auch mehr Ablösesummen aus Eigengewächsen erhalten, damit der JUX wieder in den vorderen Rängen angreifen kann. Trotzdem ist diese Berechnung nur spekulativ. „Eine Übertragung dieser Ergebnisse auf die real existierenden Fußballunternehmen ist **spekulativ**, kann aber nach allen Überlegungen als **plausibel** eingestuft werden.“¹¹⁶

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der FC Bayern für seinen hohen finanziellen Einsatz (Ressourceneinsatz) im Jahr verhältnismäßig nur wenig Erfolg in seiner Nachwuchsarbeit erzielt. Deshalb ist die Effizienz seiner Nachwuchsarbeit im Vergleich zu anderen Bundesligisten relativ gering. Auf die genaue Bewertung aller Ergebnisse wird später eingegangen.

Die Abbildung 28 zeigt nochmals kompakt die wichtigsten Erkenntnisse und Ergebnisse aller empirischen Untersuchungen. Detaillierte und seasonspezielle Werte und Ergebnisse sind in den vorherigen Seiten nachzulesen.

¹¹⁵ Vgl. Reintjes, 2010, S.267

¹¹⁶ Reintjes, 2010, S.268

Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse aus den empirischen Untersuchungen			
seit der Saison 2010/11:		36 Profis aus eigener Nachwuchsarbeit	
		=> 7 davon kamen zu den Profis des FCB	
Wertvollster Spieler dieser 36 'Profis' seitdem:		David Alaba : 45 Mio. Euro	
'Einstiegsligen' der 36 Profis:		17 x	in Liga 1
		10 x	in Liga 2
		9 x	in Liga 3
'Einstiegsland' der 36 Profis:		26 x	in Deutschland
		10 x	im Ausland
Anteil junger Spieler aus eigener Jugend im 'Team' 15/16:			33,33%
Anteil der Spieler im kompletten Kader aus der eigenen Jugend 15/16:			24,24%
Herkunftsvereine der Nachwuchsspieler von 10/11 - 15/16:		134 x	aus dem eigenen Lager
		19 x	aus dem bundesweiten Raum
		15 x	aus dem Ausland
seit der Saison 2010/11 beim FCB:			
Anzahl der Talente, welche den Weg von der U17 bis zur U23 geschafft:			30 x
Anzahl der Talente, welche den Weg ab der U19 bis zur U23 geschafft:			22 x
Anzahl der Talente, welche vorzeitig vor der U23 ausgeschieden:			64 x
Aufwendungen für die Jugendarbeit des FC Bayern München 2007/08:			ca. 3 Mio. Euro
Aufwendungen für die Jugendarbeit des FC Bayern München 2015/16:			ca. 7,5 Mio. Euro (Schätzwert)
JUX des FC Bayern in der Saison 2007/08:	60,82		= Mittelfeldplatz
JUX des FC Bayern in der Saison 2015/16: (geschätzte Werte)	12		= Abstiegsplatz

Abbildung 28: Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse aus den empirischen Untersuchungen ¹¹⁷¹¹⁷ eigene Darstellung

3.3.3 Bewertung der Ergebnisse

Die Aufgabe dieser Arbeit war es die Effizienz der Nachwuchsarbeit des FC Bayern München zu messen. Als Effizienz wurde der 'Ausstoß' von Profispielern aus der eigenen Jugend bezeichnet. Es gilt eine hohe Durchlässigkeit des Nachwuchsleistungszentrums zu haben, damit man so viele Eigengewächse wie nur möglich in seinem Profikader hat. Die Problemstellung war es, mit welchem Aufwand welche Erfolge in Form von Profispielern produziert werden. Mit dem Aufwand war der jährliche finanzielle Einsatz gemeint. Mit den empirischen Untersuchungen aus den Saisons 2010/11 bis 2015/16 wurde versucht herauszufinden, wie effizient die Nachwuchsakademie des FC Bayern München ist. Grundsätzlich bietet der Verein ideale Bedingungen für seine Talente. Man hat neben einem '3-Sterne-zertifiziertem' Nachwuchsleistungszentrum auch noch einen erfolgsversprechenden Leitfaden. Man möchte mit einem Drei-Säulen-Modell und mit vier geschaffenen Entwicklungsbereichen die Talente soweit vorbereiten und fördern, dass ihnen irgendwann der Sprung in den Profikader des FC Bayern München gelingt. Die Zielsetzung der Nachwuchsarbeit ist es nämlich, die Identifikation der Fans mit dem Verein zu fördern, indem bayerische Eigengewächse das Gesicht des Vereins sind. Seit 2010/11 hat die Jugendakademie 36 Profis hervorgebracht. Darunter schafften 7 Talente den ersten Sprung in den Profibereich zum 'großen' FC Bayern München. Von den 36 'Profis' haben aktuell nur sieben Spieler davon einen Marktwert über 1 Mio. Euro. Lediglich drei Spieler können einen Marktwert von über 10 Mio. Euro verbuchen. Für einen absoluten Spitzenklub wie dem FC Bayern München ist das definitiv zu wenig. In der Analyse und Messung wurden sechs Saisons unter die Lupe genommen. Für diesen Zeitraum sind 36 Profis und davon nur drei mit einem höheren Marktwert absolut zu wenig. Der FC Bayern München bietet ideale Bedingungen und Möglichkeiten sich als Talent zu entwickeln. Deshalb kann es nicht sein, dass in diesem Zeitraum nur so wenige Profis entstanden sind. Schalke 04 hat beispielsweise mit Leroy Sané, Max Meier, Sead Kolasinac und Joel Matip vier vielversprechende Talente, welche sich mittlerweile alle durch ihr Auftreten in Europa einen Namen gemacht haben. Das soll und muss auch das Ziel des FC Bayern sein, mit seinen eigens ausgebildeten Talenten in Europa und auch weltweit zu glänzen. Durch die niedrige Durchlässigkeit des Leistungszentrums und durch den 'schwachen' Nachwuchs derzeit, kaufte sich der Verein einen 18-jährigen Portugiesen namens Renato Sanches für 35 Mio. Euro. Mit Bonuszahlungen kann sich die Ablöse auf insgesamt 80 Mio. Euro erhöhen. Natürlich wäre es dem Verein viel lieber dieses Geld nicht auszugeben und auf eigens ausgebildete Talente zu setzen. Diese haben im Vergleich zu europäischen Konkurrenz in den letzten Jahren ehrlicherweise nicht die Qualität um im Profikader des FC Bayern München zu bestehen. Ein Verein, der es die letzten Jahre fast immer geschafft hat das Halbfinale der Champions League zu erreichen, muss auch den Anspruch haben, eine der besten Nachwuchsakademien der Welt zu haben. Alleine schon in der Youth League (Champions League für die

Nachwuchsmannschaften) schnitt man die letzten Jahre immer schlecht ab. Der Verein ist drauf und dran sich in diesem Bereich weiter zu verbessern, in den letzten Jahren gelang dies allerdings nicht. Der letzte aktuell verbliebene Spieler des FC Bayern, welcher seit 2010 zum Profi geworden ist, ist der Österreicher David Alaba. Auch dies ist allerdings schon wieder sechs Jahre her. In den letzten Jahren schaffte es sonst keiner, sich im Kader des FC Bayern München durchzusetzen. Deshalb gibt der Verein aktuell auch so viel Geld für Spieler. Von den 36 Talenten, welche es seit 2010 zum Profi geschafft haben, wechselten 29 Spieler davon zu einem anderen Profiverein, was auch völlig legitim ist. Nur ist es enorm zweifelhaft, wenn man insgesamt nur rund 400.000 Euro an Ablösesummen für seine eigens ausgebildeten Talente erhält. Dem Verein sind diese Ablösesummen nicht so wichtig. Wenn man sich aber als Beispiel Benfica Lissabon mit Renato Sanches nimmt, merkt man trotzdem sehr große Unterschiede. Dieser zustande gekommene Transfer ist natürlich nur einer von wenigen Ausnahmen, trotzdem soll es zeigen, wie es auch gehen kann. In dem analysierten Zeitraum schaffte auch kein Spieler der U17 direkt den Sprung zu den Profis zu nehmen. Das ist auch wahnsinnig schwierig, wenn man den derzeitigen Kader des Vereins betrachtet. Trotzdem muss es erlaubt sein, dies zu erwähnen. Knapp die Hälfte der 36 'Profis' gelang der Sprung in eine Erstliga-Mannschaft, was nicht so schlecht ist. Der Anspruch eines Weltvereins muss es dennoch sein, dass noch mehr Talente der Sprung in die Erste Liga gelingt. 10 weitere Spieler schafften ihren ersten Schritt in eine Zweitliga-Mannschaft, 9 Talenten gelang der Sprung in die Dritte Liga. Auch die Tatsache, dass 'nur' 26 Profis davon in Deutschland blieben und 10 Spieler ihren ersten Profi-Schritt im Ausland wagten, zeigt klare Dinge auf. Als Bundesligist muss man auch hier versuchen, seine eigenen Talente in Deutschland zu halten. Das ist zwar nur eine kleine Bemerkung am Rande, dennoch sollte man schauen, dass die Talente ihren ersten Profischritt in Deutschland wagen. 26 Stück sind jetzt auch nicht so wenig, trotzdem muss es angesprochen werden. Der Anteil der jungen Spieler im Profikader 2015/16 belief sich auf 36 Prozent. In den Jahren davor war der prozentuale Anteil auch höher. Die Prozentzahl ging hier stetig bergab. Lediglich 23 Prozent nahmen Talente im 'Team' 2015/16 ein. Seit 2010/11 war das prozentual gesehen der geringste Wert. Der Anteil junger Spieler auf der Ersatzbank 2015/16 war auch seit 2010 mit 45 Prozent der niedrigste Wert. 33 Prozent nahmen junge Spieler im 'Team' aus der eigenen Jugend 2015/16 ein. Auch der Anteil der Spieler im kompletten Kader aus der eigenen Jugend war mit knapp 24 Prozent der Tiefstwert seit 2010. Diese prozentualen Anteile junger Spieler gingen in den letzten Jahren stetig bergab. Allein diese Fakten zeigen auf, dass die Nachwuchsarbeit in den letzten Jahren nicht gut genug lief. Die Zahlen der Herkunft der Talente der letzten Jahre waren noch relativ gut im Vergleich zu den anderen Fakten. 134 von 168 Talenten stammten aus dem eigenen Lager bzw. aus der Region (Südbayern / Bayern). Dennoch muss man sich die Frage gefallen lassen, warum trotz diesem eigentlich positiven Ergebnis die Durchlässigkeit des Nachwuchsleistungszentrums und die Qualität der Talente so niedrig ist. Den Sprung von

der U17 über die U19 bis hin zur U23 schafften in diesem Zeitraum nur 30 Spieler. Wenn man bedenkt, wie viele Spieler in den Nachwuchsmannschaften spielen, ist das zu wenig. Dazu kommen noch 22 Talente, welche den Sprung von der U19 in die U23 geschafft haben. Man hat keine Vergleichswerte von anderen Vereinen, dennoch kann die Zahl und die Durchlässigkeit deutlich höher ausfallen. Sagenhafte 64 Talente schieden vor der U23 bereits aus. Das ist ein sogenannter 'drop out'. Das ist im Vergleich zu den anderen Zahlen ein sehr hoher Anteil ausgefallener Talente. Deshalb wurde beispielsweise die U17 des FC Bayern München in der Saison 2015/16 im Vergleich zur Vorsaison auf allen Positionen neu aufgestellt. Lediglich ein Talent durfte im Team bleiben. Der gemessene JUX aus dem Jahre 2007/08 landete im Mittelfeld. Mit den geschätzten Werten dieses Jahres landete die Nachwuchsarbeit des FC Bayern München klar auf einem Abstiegsplatz. Diese Werte sind nicht sicher, sondern nur spekulativ. Dennoch zeigt es eine gewisse Plausibilität auf. Für die hohen Aufwendungen bekommt man verhältnismäßig nur einen sehr geringen Ertrag. Nach all den empirischen Untersuchungen und hervorgebrachten Ergebnissen kommt man zum Entschluss, dass die Effizienz der Nachwuchsarbeit des FC Bayern München seit der Saison 2010/11 sehr niedrig war und viel Steigerungspotenzial nach oben ist. All die Fakten zeigten auch, dass die Durchlässigkeit des Nachwuchsleistungszentrums und der 'Ausstoß' von Profispielern in den letzten Jahren sehr gering war. Nicht umsonst hört man immer wieder in den Medien, dass man derzeit mit der Nachwuchsarbeit unzufrieden sei. Zur aufgestellten Problemstellung kann man sagen, dass für den finanziellen jährlichen Aufwand (Ressourceneinsatz) ein verhältnismäßig geringer Erfolg in Form von Profispielern in den letzten Jahren produziert wurde. Daran muss man arbeiten, dass vor allem der Ausstoß von Profispielern in den nächsten Jahren wieder steigt. Bayerische Eigengewächse sollen auch das Gesicht des FC Bayern München sein. Deshalb muss man schauen, dass man viele Talente aus der eigenen Region zu absoluten Weltstars formt.

4 Mögliche künftige Maßnahmen zur Optimierung

Die Messung der Effizienz der Nachwuchsarbeit des FC Bayern München zeigte nun deutlich, dass dieser Bereich im Verein die letzten sechs Jahre nicht gut lief. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen unterstrichen dies deutlich. Die Verantwortlichen des Vereins geben sich auch bezüglich der Nachwuchsarbeit unzufrieden. Dies zeigt auch, dass die geplanten Ziele nicht erreicht wurden. Sie wissen es selbst, dass der Nachwuchsbereich in den letzten Jahren mangelhafte Ergebnisse brachte. Obwohl man ideale Rahmenbedingungen und Möglichkeiten für die Talente geschaffen hat, gelang nur sehr wenigen Eigengewächsen der Sprung in den Profi-Bereich und vor allem zur Ersten Mannschaft des FC Bayern München. Das ist nach wie vor das Hauptziel des Vereins für die Jugendarbeit. Nach den Eigengewächsen Bastian Schweinsteiger, Philipp Lahm, Thomas Müller, Holger Badstuber und auch David Alaba klafft eine große Lücke seitdem. Nach einer vielfältigen Analyse der Jugendakademie werden nun ein paar mögliche künftige Maßnahmen geschildert, um den Nachwuchsbereich noch mehr zu optimieren, um in den nächsten Jahren größere Erfolge ('Ausstoß' von Profispielern) zu erreichen. All diese möglichen künftigen Maßnahmen sind nur Beispiele, wie es vielleicht in den nächsten Jahren besser funktionieren könnte. Die Rahmenbedingungen für erfolgreiche Arbeit hat man bereits.

Eine erste Maßnahme zur Verbesserung setzte man mit der Einstellung von Uli Hoeneß in den Nachwuchsbereich. Uli Hoeneß ist der absolute 'Macher' des Vereins und führte den Klub zu einen der drei besten Fußballmannschaften der Welt. Aus finanzieller Sicht sei man laut Experten der gesündeste und stabilste Fußballverein der Welt. Mit seinen politische und wirtschaftlichen Kenntnissen bzw. Kontakten wird Herr Hoeneß vor allem auch die Nachwuchsarbeit des Vereins auf ein anderes Level heben. Er wird im Hintergrund mit Abteilungsleiter Wolfgang Dremmler die Fäden ziehen. Mit dieser 'Verpflichtung' erhofft sich der Verein eine enorme Steigerung und mit dieser Personalie wird das auch gelingen. Davon sind alle überzeugt.

Eine weitere künftige Maßnahme zur Optimierung soll bei der Verpflichtung von Trainern passieren. Es soll den neuen Trainern die Philosophie des FC Bayern München aufgezeigt werden. Diese Werte dürfen im Training und im Spiel nicht verloren gehen. Nicht nur den Spielern, sondern auch den Trainern muss die bayerische DNA eingeimpft werden. Ein positives Beispiel stellt die Champions-League-Sieger-Mannschaft von Jupp Heynckes aus dem Jahr 2012/13 dar. Diese Mannschaft hatte einen außergewöhnlichen Zusammenhalt und war auf dem Platz wie eine Maschine, welche nahezu unmöglich zu überwinden war. Dort hatten Werte wie Zusammenhalt, Jeder für Jeden auf dem Platz, absoluter Siegeswille und dazu ballbesitzorientiertes variables

Spiel nach vorne absolute Priorität. Dies sind alles Werte, welche den FC Bayern München mit seinem Leitspruch 'Mia san Mia' ausmachen. Nach dem zuvor verlorenem 'Finale Dahoam' gegen Chelsea gelang es dem Trainer Jupp Heynckes die Mannschaft noch mehr zusammenzuschweißen und den absoluten Drang zu verspüren, den Henkelpott in der nächsten Saison zu holen. Dies gelang ihnen dann auch auf eine sehr beeindruckende Art und Weise. Pep Guardiola brachte den Verein taktisch und fußballerisch auf eine völlig neue Ebene. Vermutet wird dennoch, dass man den ganz großen Coup mit dem Gewinn des Champions League nicht erreichen konnte, weil die bayerischen Werte im Spiel gefehlt haben. Wichtig sind vor allem auch die Trainer der U23 und der Nachwuchsmannschaften des Klubs. Diese müssen den jungen Talenten schon so früh es geht die Philosophie des Vereins aufzeigen und erlernen. Das geschieht allerdings nur, wenn die Trainer selbst über die Philosophie des Vereins Bescheid wissen.

Wenn man schon gerade bei den Trainern angelangt ist, kann man sich auch die Frage stellen, ob man derzeit Jugendtrainer hat, welche hervorragenden Job machen und Erfolge vorweisen können. Als Bayern München muss man den Anspruch haben, neben den besten Trainer für die Profi-Mannschaft auch die besten Nachwuchstrainer Deutschlands bzw. der Welt zu haben. Vielleicht wurde dies in den letzten Jahren ein wenig vernachlässigt. Mit dem neuen Trainer Tim Walter für die U17 gelang es, um die B-Junioren-Meisterschaft in der Saison 2015/16 mitzuspielen. In der A-Jugend hingegen schaut es ganz anders aus. Deshalb muss man sich auch die Frage stellen, ob die geringe Durchlässigkeit des Nachwuchsleistungszentrums auch mit den eingestellten Nachwuchstrainern zu tun hat. Die Effizienz der Nachwuchsarbeit hängt sehr wohl von den Trainern ab. Deshalb sollte man sich als absoluter Spitzenverein Gedanken darüber machen, welche Trainer die Idealbesetzung wären. In den letzten Wochen ist auch immer wieder der Name Norbert Elgert in Bezug auf den FC Bayern München gefallen. Norbert Elgert ist seit vielen Jahren der absolute Erfolgscoach der U19 von Schalke 04. Ihm gelang es eine Vielzahl von Talenten zu gestandenen Profis zu formen. Zu diesen gehörten beispielsweise Max Meyer, Julian Draxler, Leroy Sane, Sead Kolasinac, Manuel Neuer und noch viele mehr mit dazu. Da sein aktueller Vertrag zur nächsten Saison ausläuft, wurde bereits spekuliert, dass er sich danach dem FC Bayern München anschließt, um einen neuen Weg zu gehen. Das sind derzeit natürlich nur reine Spekulationen, dennoch wäre er für den Verein eine große Verpflichtung und Bereicherung. Mit ihm könnte man, wie auch mit Uli Hoeneß, den Nachwuchsbereich auf ein völlig neues Level heben. Mit ihm ist es durchaus möglich, die Effizienz der Nachwuchsarbeit im Verein zu erhöhen.

Durchgängige Spielsysteme von den Minis bis zur 1. Mannschaft stellen eine weitere mögliche künftige Maßnahme zur Optimierung. Wenn es gelingt, ab der jüngsten Nachwuchsmannschaft, welches bereits auf Großfeld spielt, dass ab diesem Zeitpunkt

alle das Gleiche Spielsystem spielen wie die Profi-Mannschaft, dann ist der Sprung für die Talente in den Profi-Bereich auch einfacher und eventuell reibungsloser. So kann man den Nachwuchskickern über einen längeren Zeitraum hinweg das Spielsystem eintrainieren und automatisieren lassen. Das erlernte Spielsystem in der Jugend führt dazu, auch den Anpassungsproblemen in der Ersten Mannschaft mehr aus dem Weg zu gehen. Die Nachwuchsakademie des FC Barcelona macht es vor. In der 'La Masia' (Jugendschule des FC Barcelona) wird den Talenten ab dem ersten Jahr auf Großfeld das ballbesitzorientierte Spielen im 4-3-3-System gelernt. So haben die Talente frühzeitig das Spielsystem verinnerlicht. Danach ist es auch nicht mehr so schwierig für sie, im Profi-Bereich Fuß zu fassen. Das ballbesitzorientierte variable Bayern-Spiel nach vorne muss auch den Kids schon frühzeitig gezeigt und eingeimpft werden. Natürlich muss für die kommende Saison 2016/17 eine Absprache mit dem neuen Trainer Carlo Ancelotti geschehen. Seine Spielphilosophie muss mit den Werten des FC Bayern München angepasst werden und dann an die Nachwuchstrainer weitergegeben werden, damit diese in das leicht umgewandelte System eingelernt werden. Wenn all diese Schritte gelingen, sind auch die Chancen größer, dass mehr Eigengewächse den Sprung in den Profi-Bereich des FCB schaffen.

Ein weiterer großer Vorteil für einen Bundesliga-Verein ist es, wenn die Zweite Mannschaft des Vereins in der 3. Liga spielen würde. Die Amateure mit dem Trainer Heiko Vogel spielen derzeit nur in der Regionalliga Bayern (4.Liga). Das entspricht auch nicht den Ansprüchen des Clubs. Der Sprung von der Vierten Liga in die Erste Liga ist für junge Talente ein sehr großer und schwer zu erreichender Schritt. Deshalb wäre es wichtig, wenn die Amateurm Mannschaft zukünftig in der Dritten Liga spielen würde. Damit wäre der Schritt zu den Profis nicht zu groß und somit wären auch die Chancen höher, dass Eigengewächse den Sprung in das Profigeschäft schaffen. Die Regionalliga Bayern zur 1. Bundesliga sind vier Ligen unterschieden und das macht sich schon auch bei den Nachwuchsspielern bemerkbar. Deshalb soll in den nächsten Monaten und Jahren vor allem auch hierauf Wert gelegt werden, dass die Zweite Mannschaft des FC Bayern München schnellstmöglich in die 3. Liga aufsteigt. Dieser Aufstieg würde wahrscheinlich auch die Jugendarbeit weiterbringen, da das Niveau der Dritten Liga schon noch einen Tick höher ist als die Regionalligen. Außerdem sollten möglicherweise auch schon Talente der U17 und U19 früh genug in das kalte Wasser geschmissen werden und Stammkräfte der U23 werden. So kann noch früher die Wettkampfhärte erarbeitet werden. Durch das höhere Niveau der Regionalliga im Vergleich zu den Nachwuchsligen würden die Talente auch schneller reifen und stärker werden.

Eine sehr große künftige Maßnahme zur Optimierung der Nachwuchsarbeit wurde bereits in die Hand genommen. Der Verein eröffnet im Sommer 2017 das neu gebaute Nachwuchsleistungszentrum an der Ingolstädter Straße in der Nähe der Allianz Arena. „Auf insgesamt 30 Hektar entsteht bis Sommer 2017 für 70 Millionen Euro die neue

Heimat des junior teams, Bauherr ist der FC Bayern München eV. *"Ich bin fest davon überzeugt, dass dies ein weiterer Meilenstein in der Geschichte des FC Bayern wird",* sagte Vereinspräsident Karl Hopfner, *"wir haben im Bereich der Rahmenbedingungen für Nachwuchs Nachholbedarf im Vergleich zu den anderen großen europäischen Klubs. Genau deshalb gehen wir es jetzt an."*¹¹⁸ Die bereits geschaffenen Rahmenbedingungen für das junior team an der Säbener Straße werden mit dem neuen Leistungszentrum noch einmal übertroffen. Insgesamt stehen auf dem Areal acht Fußballfelder, ein Fußball-Internat, Büros und eine Dreifachturnhalle. Ein Fußballfeld soll ein Stadion für bis zu 2500 Zuschauer werden. Der Platz an der Säbener Straße sei mittlerweile viel zu eng geworden, deshalb wurde auch über ein neues Nachwuchsleistungszentrum nachgedacht.¹¹⁹ Im Sommer 2017 soll es eröffnet werden und wieder die Effizienz der Nachwuchsarbeit steigern. Die zuletzt niedrige Durchlässigkeit des Nachwuchsleistungszentrums und der geringe 'Ausstoß' von Profispielern soll mit diesem Neubau wieder steigen. Die geschaffenen Rahmenbedingungen dieses Leistungszentrums übertreffen die alle bisher existierenden in Deutschland. Dies ist ein wichtiger und richtiger Schritt des Vereins, um die Nachwuchsarbeit wieder zu stärken.

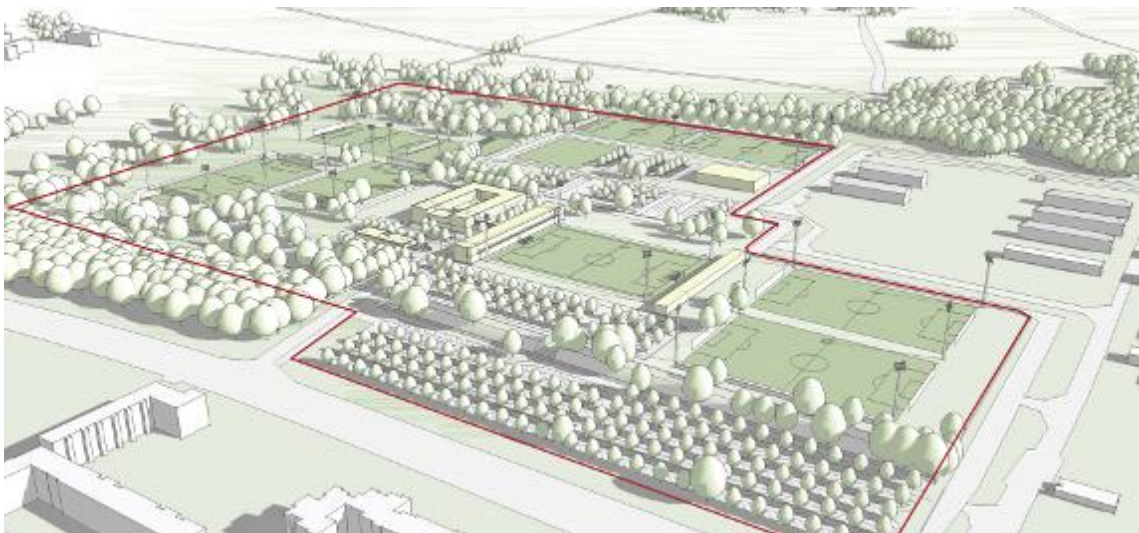


Abbildung 29: Skizze des neuen Nachwuchsleistungszentrums¹²⁰

¹¹⁸ www.fcbayern.de , Zugriff v. 03.06.2016

¹¹⁹ Vgl. www.spiegel.de , Zugriff v. 03.06.2016

¹²⁰ Vgl. www.stadionwelt.de , Zugriff v. 03.06.2016



Abbildung 30: Bild des neu gebauten Nachwuchsleistungszentrum ¹²¹

All die genannten möglichen künftigen Maßnahmen zur Optimierung könnten die Effizienz der Nachwuchsarbeit des FC Bayern München wieder steigern. Es wird interessant zu beachten, welche dieser Möglichkeiten wirklich angenommen und realisiert werden. Die Verantwortlichen des Vereins wissen auch selber, was sie zu tun haben um wieder größere Erfolge zu erzielen. Das neu gebaute Nachwuchsleistungszentrum war bereits ein großer und wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Viele Beobachter des Vereins sind allerdings der Meinung, dass es nicht an den Rahmenbedingungen der Jugendarbeit liegt. Vielmehr sei es der mangelnde Mut der Verantwortlichen das Risiko einzugehen junge Spieler einzusetzen. Aktuell gibt man eher viel Geld für gestandene Profis aus, anstatt die eigene Talente in der Mannschaft auszuprobieren. Natürlich hat der Verein die Ambitionen, wonach man immer um den Sieg der Champions League mitspielen möchte. Dies geht mit Experimenten von jungen Eigengewächsen vielleicht nicht. Dennoch sollte man darüber nachdenken, ob die derzeit 'erfolgslose' Jugendarbeit des Vereins wirklich mit dem mangelnden Mut der Verantwortlichen zusammenhängt. Das Thema 'Verleihen' muss in diesem Zusammenhang noch angesprochen werden. Junge Spieler, welche sich in ihrem jungen Alter noch nicht sofort im Profi-Kader durchsetzen können aber das Potenzial dazu hätten, sollten vielmehr die Möglichkeit vom Verein angeboten bekommen, sich für ein bis zwei Jahre ausleihen zu lassen. Es gab bereits viele positive Beispiele, welche den Bayern, dem

¹²¹ Vgl. www.fcbayern.de , Zugriff v. 03.06.2016

Spieler selbst und den aufgenommenen Verein etwas gebracht hat. Philipp Lahm entwickelte sich beispielsweise bei seiner Ausleihe zum VfB Stuttgart zu einem der besten Außenverteidiger Deutschlands. Nach seiner Rückkehr nach München gelang ihm endgültig der Durchbruch im Profi-Team und avancierte zum womöglich besten Außenverteidiger der Welt. Auch Toni Kroos mit seiner Leihe zu Bayer 04 Leverkusen und David Alaba zur TSG 1899 Hoffenheim profitierten enorm von diesem Geschäft. Deshalb sollten auch zukünftig mehr Leihgeschäfte für die Eigengewächse realisiert werden, wenn der Durchbruch im Profi-Kader noch nicht direkt gelingt. Jeder Anhänger des Klubs sorgt sich um das Wohl des Vereins. Darum soll die derzeitige Nachwuchsarbeit von den richtigen und verantwortlichen Personen hinterfragt werden und ein Plan aufgestellt werden, wie man mit Optimierungs-Maßnahmen seine geplanten Ziele wieder erreicht. Das Ziel ist nämlich die Identifikation der Fans mit dem Verein zu fördern, indem bayerische Eigengewächse das Gesicht des FC Bayern München sind. Dafür muss allerdings der 'Ausstoß' von Profispielern und die Durchlässigkeit des Nachwuchsleistungszentrums steigen.

Literaturverzeichnis

1) Bücher / Literatur

Bechtel, Roman: Humankapitalberechnung zwischen Markt- und Ressourcenorientierung, Mering 2006

Friedrich, Mirko: Nachwuchskonzepte im Fußball: Talenterkennung und Talentförderung, Hamburg 2015

Haas, Oliver: Controlling von Fußballunternehmen, Berlin 2006

Reintjes, Inga: Die Effizienz von Investitionen in die vereinsinterne Jugendarbeit bei Fußballunternehmen, Hamburg 2010

Sauerwald, Kilian: Effektivität und Effizienz - Zielbeziehungen organisationaler Entscheidungen, München 2007

Scholz, Christian: Organisatorische Effektivität und Effizienz, Stuttgart 1992

2) Internetquellen

BMTRADA:

Definition: Zertifizierung

<http://bmtrada.de/definition-zertifizierung/> ,

Zugriff v. 18.05.2016

DFB:

Talentförderung: Einführung

<http://www.dfb.de/sportliche-strukturen/talentfoerderung/einfuehrung/> ,

Zugriff v. 12.05.2016

Talentförderung: Talentförderung der Verbände

<http://www.dfb.de/sportliche-strukturen/talentfoerderung/talentfoerderung-der-verbaende/> ,

Zugriff v. 12.05.2016

Talentförderung: Leistungszentren

<http://www.dfb.de/sportliche-strukturen/talentfoerderung/leistungszentren/> ,

Zugriff v. 12.05.2016

Talentförderung: Eliteschulen des Fußballs

<http://www.dfb.de/sportliche-strukturen/talentfoerderung/eliteschulen-des-fussballs/> ,

Zugriff v. 17.05.2016

Fritz-Walter-Medaille

<http://www.dfb.de/news/detail/dfb-verleiht-fritz-walter-medaille-an-nachwuchsspieler-1784/> ,

Zugriff v. 25.05.2016

Trainer des Jahres

<http://www.dfb.de/news/detail/dfb-zeichnet-markus-kauczinski-als-trainer-des-jahres-aus-141499/> ,

Zugriff v. 25.05.2016

DFL:

Lizenzierungsordnung Anhang V

http://s.bundesliga.de/assets/doc/120000/117224_original.pdf

Zugriff v. 11.05.2016

Bundesliga Report 2016

http://s.bundesliga.de/assets/doc/1070000/1066689_original.pdf

Zugriff v. 02.06.2016

FC BAYERN MÜNCHEN:

Leitfaden Junior Team

<http://www.fcbayern.de/de/teams/junior-team/leitfaden/> ,

Zugriff v. 18.05.2016

Leitfaden Junior Team: Aufgaben und Ziele

<http://www.fcbayern.de/de/teams/junior-team/leitfaden/aufgaben-und-ziele/index.php> ,

Zugriff v. 23.05.2016

Junior Team: Talenttage

<http://www.fcbayern.de/de/teams/junior-team/talenttage> ,

Zugriff v. 23.05.2016

Leitfaden Junior Team: Zertifizierung

[http://www.fcbayern.de/de/teams/junior-](http://www.fcbayern.de/de/teams/junior-team/leitfaden/zertifizierung/index.php)

[team/leitfaden/zertifizierung/index.php](http://www.fcbayern.de/de/teams/junior-team/leitfaden/zertifizierung/index.php) ,

Zugriff v. 18.05.2016

Leitfaden Junior Team: Drei-Säulen-Modell

[http://www.fcbayern.de/de/teams/junior-team/leitfaden/drei-saeulen-](http://www.fcbayern.de/de/teams/junior-team/leitfaden/drei-saeulen-modell/index.php)

[modell/index.php](http://www.fcbayern.de/de/teams/junior-team/leitfaden/drei-saeulen-modell/index.php) ,

Zugriff v. 19.05.2016

Leitfaden Junior Team: Entwicklungsbereiche

[http://www.fcbayern.de/de/teams/junior-](http://www.fcbayern.de/de/teams/junior-team/leitfaden/entwicklungsbereiche/index.php)

[team/leitfaden/entwicklungsbereiche/index.php](http://www.fcbayern.de/de/teams/junior-team/leitfaden/entwicklungsbereiche/index.php) ,

Zugriff v. 19.05.2016

Junior Team: Facts und Kontakte

<http://www.fcbayern.de/de/teams/junior-team/facts-kontakt/> ,

Zugriff v. 23.05.2016

Neues Nachwuchsleistungszentrum

[http://www.fcbayern.de/de/news/news/2016/baustellen-rundgang-](http://www.fcbayern.de/de/news/news/2016/baustellen-rundgang-sportgelaende-mit-nlz-100316.php)

[sportgelaende-mit-nlz-100316.php](http://www.fcbayern.de/de/news/news/2016/baustellen-rundgang-sportgelaende-mit-nlz-100316.php) ,

Zugriff v. 03.06.2016

Bild: Neues Nachwuchsleistungszentrum

[http://www.fcbayern.de/de/news/bilder/2015/galerie-grundsteinlegung-](http://www.fcbayern.de/de/news/bilder/2015/galerie-grundsteinlegung-des-nachwuchsleistungszentrums-161015.php)

[des-nachwuchsleistungszentrums-161015.php](http://www.fcbayern.de/de/news/bilder/2015/galerie-grundsteinlegung-des-nachwuchsleistungszentrums-161015.php) ,

Zugriff v. 03.06.2016

Presseerklärung Umsatz 2013/14

http://www.fcbayern.de/media/native/presse-free/Kennzahlen_13-14.pdf

Zugriff v. 02.06.2016

FUßBALL STATISTIK:

Gründung: 3.Liga

<http://fussball-statistik.jimdo.com/3-bundesliga/> ,

Zugriff v. 31.05.2016

RP ONLINE:

FC Bayern AG

<http://www.rp-online.de/sport/fussball/fc-bayern-ag-ist-perfekt-aid-1.1673503> ,

Zugriff v. 23.05.2016

SPIEGEL:

Neues Nachwuchsleistungszentrum FCB

<http://www.spiegel.de/sport/fussball/fc-bayern-muenchen-legt-grundstein-fuer-neues-nachwuchszentrum-a-1058264.html> ,

Zugriff v. 03.06.2016

SPOX:

Interview mit Wolfgang Dremmler

<http://www.spox.com/de/sport/fussball/bundesliga/1605/Artikel/wolfgang-dremmler-interview-fc-bayern-muenchen-nachwuchs-jugend.html> ,

Zugriff v. 04.06.2016

STADIONWELT:

Bild: Neues Nachwuchsleistungszentrum FCB

http://www.stadionwelt.de/sw_stadien/images/news/1444380514.jpg ,

Zugriff v. 03.06.2016

TRAINER BAADE:

Trofeo Bravo

<http://www.trainer-baade.de/trofeo-bravo-die-besten-nachwuchsspieler-europas/> ,

Zugriff v. 25.05.2016

TRANSFERMARKT:

Profil: Leroy Sane

<http://www.transfermarkt.de/leroy-sane/profil/spieler/192565> ,

Zugriff v. 17.05.2016

Transfers: Renato Sanches

<http://www.transfermarkt.de/renato-sanches/transfers/spieler/258027> ,

Zugriff v. 18.05.2016

Transfers: Thomas Müller

<http://www.transfermarkt.de/thomas-muller/transfers/spieler/58358> ,

Zugriff v. 18.05.2016

Profil: Inter Mailand

<http://www.transfermarkt.de/inter-mailand/startseite/verein/46> ,

Zugriff v. 23.05.2016

Besucherzahlen: Inter Mailand

[http://www.transfermarkt.de/inter-mailand](http://www.transfermarkt.de/inter-mailand/besucherzahlenentwicklung/verein/46)

[/besucherzahlenentwicklung/verein/46](http://www.transfermarkt.de/inter-mailand/besucherzahlenentwicklung/verein/46) ,

Zugriff v. 23.05.2016

FC Bayern U19: Erfolge

[http://www.transfermarkt.de/fc-bayern-munchen-u19/erfolge/verein/](http://www.transfermarkt.de/fc-bayern-munchen-u19/erfolge/verein/1462)

[1462](http://www.transfermarkt.de/fc-bayern-munchen-u19/erfolge/verein/1462) ,

Zugriff v. 24.05.2016

FC Bayern U17: Erfolge

[http://www.transfermarkt.de/fc-bayern-munchen-](http://www.transfermarkt.de/fc-bayern-munchen-u17/erfolge/verein/21058)

[u17/erfolge/verein/21058](http://www.transfermarkt.de/fc-bayern-munchen-u17/erfolge/verein/21058) ,

Zugriff v. 24.05.2016

Profil: David Alaba

<http://www.transfermarkt.de/david-alaba/profil/spieler/59016> ,

Zugriff v. 02.06.2016

Profil: FC Bayern München 14/15

[http://www.transfermarkt.de/fc-bayern-](http://www.transfermarkt.de/fc-bayern-munchen/startseite/verein/27?saison_id=2014)

[munchen/startseite/verein/27?saison_id=2014](http://www.transfermarkt.de/fc-bayern-munchen/startseite/verein/27?saison_id=2014) ,

Zugriff v. 02.06.2016

WEB:

Uli Hoeneß in der Jugendabteilung

<http://web.de/magazine/sport/fussball/uli-hoeness-job-jugendabteilung-fc-bayern-muenchen-alibigeschichte-30339114> ,

Zugriff v. 23.05.2016

WELT:

Gerland erhält deutschen Trainerpreis

<http://www.welt.de/sport/article13936549/Gerland-erhaelt-Trainerpreis-des-deutschen-Fussballs.html> ,

Zugriff v. 25.05.2016

Anlagen

Anhang I: Interview der SPOX mit Wolfgang Dremmler:

SPOX: Herr Dremmler, Sie sind mit dem FC Bayern vier Mal Meister, drei Mal Pokalsieger, und mit der Nationalmannschaft 1982 Vize-Weltmeister geworden. Wie ist Ihre Karriere als Spieler einst ins Rollen gekommen?

Wolfgang Dremmler: Das waren ja keine Karrieren früher... Wir haben auf der Straße gespielt, dann in einem Verein und wenn du Glück hattest, hat dich irgendjemand gesehen. So bin ich von Union Salzgitter 1973 zu Eintracht Braunschweig gewechselt, die gerade aus der Bundesliga abgestiegen waren. Unter Trainer Otto Knefler haben wir den sofortigen Wiederaufstieg geschafft und über Paul Breitner bin ich zu Bayern München gekommen.

SPOX: Eine fußballerische Ausbildung wie heutzutage in Nachwuchsleistungszentren gab es noch nicht. Was hätte der Spieler Dremmler durch dieses System besser gekonnt?

Dremmler: Gute Frage. Lassen Sie es mich so formulieren: Ich glaube nicht, dass die Ausbildung in der heutigen Zeit dafür da ist, um etwas besser zu machen als in den 60er, 70er Jahren. Die Kunst der heutigen Ausbildung ist es, einen Spieler im Tagesablauf besser zu managen, weil der Tag bei den Jungs so vollgepackt ist, dass sie kaum Zeit für einen Freund oder eine Freundin haben. Trotzdem gehen einige abends runter auf den Platz und üben Freistoßsituationen. Das ist schon grenzwertig.

SPOX: Dafür ist die Betreuung heute umfänglicher, die Bedingungen sind besser und die technische Ausbildung ist auch auf einem anderen Niveau.

Dremmler: Ohne Zweifel. Wobei mich das Wort Ausbildung im Fußball stört. Der liebe Gott küsst dich auf die Stirn und dann bist du ein Fußballer. Der eine ist physisch gut, der andere technisch, der dritte ist ein Stratege, der vierte ist ein Kämpfer. Alle können gut mit dem Ball umgehen, sonst würden sie gar nicht in einem NLZ spielen. Was wir heute viel besser machen ist, dass wir jede Trainingseinheiten nutzen, um die Feinheiten des Talents weiter zu justieren.

SPOX: Wenn es ein Spieler zum Profi schafft, wie viel Prozent macht dabei Talent aus?

Dremmler: Man kann es nicht benennen, aber das Talent ist die Basis und der wichtigste Baustein. Nehmen wir das Beispiel Thomas Müller. Wenn Sie mich damals gefragt hätten: Wird dieser Junge mal Weltmeister? Dann hätte ich gesagt: Er kann sicherlich Profifußball spielen

SPOX: Mittlerweile hat er es zum Champions-League-Sieger und Weltmeister geschafft. Beim Titelgewinn in Brasilien standen fünf Spieler in der Startelf, die aus der Jugend des FC Bayern stammen. Trotzdem müssen Sie immer wieder mit dem Vorwurf leben, dass die Jugendarbeit nicht gut sei. Wie gehen Sie damit um?

Dremmler: Diesen Käse kann ich nicht mehr hören. Ich habe 2012 als Abteilungsleiter die Nachfolge von Jörg Butt übernommen...

SPOX: ...zu einem Zeitpunkt, als beim FC Bayern Unruhe im Nachwuchsbereich herrschte. Andries Jonker hatte seine berühmte Abschiedsmail geschrieben und die Jugendarbeit als "steifes Bein" des Klubs bezeichnet. Uli Hoeneß sagte: "Wir werden Gas geben wie nie zuvor in diesem Verein."

Dremmler: Wir haben damals bei der Zertifizierung auch nur einen Stern bekommen. Das haben wir relativ schnell korrigiert. Wir sind auch mit den Trainern, der sportlichen Leitung und den Betreuern zusammengesessen und haben gefragt: Was fehlt euch? Was ist nicht gut? Weil, wenn der FC Bayern München nicht die Möglichkeit hat, ein Drei-Sterne-Ausbildungssystem auf die Beine zu stellen, dann stimmt die Welt nicht mehr. Aber wir haben nicht gesagt: Ihr bringt zu wenige Spieler raus.

SPOX: Sondern?

Dremmler: Wie können wir die wenige Zeit, die wir haben, besser nutzen. Unser Ansatz ist folgender: Wir wollen die Spieler auf ihrem Weg vernünftig begleiten. Sie sollen in die Schule gehen, eine Ausbildung machen und am Ende des Tages hoffentlich einen Profivertrag unterschreiben. 1995 haben Heiner Schuhmann, Björn Anderson und ich das Junior Team aufgebaut. Dabei haben wir festgelegt: Die Persönlichkeit ist das Allerwichtigste eines Fußballers. Die zweite Säule muss die Schule sein, weil die dritte, Fußball, birgt die geringste Wahrscheinlichkeit auf Erfolg. Deshalb ist der Fußball die kleinste Säule.

SPOX: Es geht Ihnen eher darum, klar denkende Menschen auszubilden als gute Sportler?

Dremmler: Das ist der Schwerpunkt unserer Arbeit. Nur die wenigsten schaffen es nach oben, deshalb suchen wir nach Alternativen. Klar, die Jungs sollen Fußball spielen nach der Schule, das soll ihr erster Gedanke sein. Aber wir wollen den Zeitpunkt nicht verpassen, dass sie ein Studium oder eine Ausbildung

nebenher machen können. Da müssen wir drei, vier Möglichkeiten haben, auch mal einen Bürokaufmann auszubilden.

SPOX: Der Gedanke über den Fußball hinaus zeichnet Sie schon immer aus. Sie sind unter anderem Botschafter und Kuratoriumsmitglied für die Sepp-Herberger-Stiftung des DFB in der JVA Stadelheim und nehmen die Spieler aus der Jugendabteilung auch mal mit ins Gefängnis. Was wollen Sie damit erreichen?

Dremmler: Wir wollen unseren Spielern zeigen, dass es noch eine andere Welt gibt, in der du dir nicht einfach neue Schuhe oder neue Klamotten holst, wenn du sie brauchst und am Spieltag mit einem riesengroßen Bus irgendwo hinfährst. Die Jungs haben alle ein Paket zu tragen, aber es gibt noch andere Menschen, denen es schlechter geht. Unsere Jungs kommen manchmal so auf den Trainingsplatz. *(Steht auf und schlurft mit hängenden Schultern durch sein Büro.)* Da gehe ich zum Fenster und sage: 'Hey, meine Herren, keine Lust auf Fußball? Dann könnt ihr gleich wieder umdrehen und nach Hause gehen.'

SPOX: Wie fällt die Reaktion der Jugendlichen aus, wenn Sie die Situation in einem Gefängnis hautnah erleben?

Dremmler: Sie verstehen es nicht. Aber das Erstaunlichste waren die Reaktionen einiger Eltern. Deren Erlaubnis brauchen wir, um diesen Besuch machen zu dürfen. Es waren tatsächlich Eltern dabei, die gesagt haben: 'Nein, Herr Dremmler, mit diesem Abschaum der Gesellschaft haben wir nichts zu tun, mein Sohn geht da nicht mit.' Da habe ich mir gedacht: Hoppla, großartig, super, gute Information.

SPOX: Funktioniert dieser Ansatz, junge Menschen auf das echte Leben vorzubereiten, und die Spieler haben am Ende ihrer Zeit hier im Junior Team kapiert, dass die große Fußballwelt auch eine Scheinwelt ist?

Dremmler: Lassen Sie mich das mit einem Beispiel beantworten: Wenn ich mit einem Spieler und seinen Eltern hier sitze und ihnen sagen muss, dass es in der nächsten Saison aus verschiedenen Gründen nicht weitergeht, dann sind nicht die Spieler das Problem.

SPOX: Wie meinen Sie das?

Dremmler: Die Jungs sind Männer geworden, sie sind klar im Kopf, stehen auf, geben dir die Hand und sagen: 'Okay, Herr Dremmler, vielen Dank für alles.' In dem Moment kriegst du ein schlechtes Gewissen. Die Mama geht aber an dir vorbei und lässt eine Bemerkung los. Das ist auch verständlich, weil wir alle Menschen sind und keiner gesteht sich gerne eine Niederlage ein. Aber es darf keine Niederlage sein in dem Moment für den Jungen. Das ist das Problem, dass es im Vorfeld falsch erkannt wird. Es ist nicht schlimm, wenn es irgendwo nicht weitergeht, nur die wenigsten schaffen es nach oben. Aber die Eltern wollen das nicht einsehen.

SPOX: Holger Badstuber meinte zuletzt, die junge Generation sei zu bequem und habe sich nicht voll rein. Diese Kritik wirkt in diesem Zusammenhang überraschend, da er selbst dieses System beim FC Bayern durchlaufen hat.

Dremmler: Ich kann nicht genau beurteilen, wie Holger das gemeint hat. Aber es gibt eine Frage, die wir uns immer wieder stellen: Wo ist der Charakter geblieben? Wo ist das Endgültige, etwas wirklich schaffen zu wollen? Um das zu veranschaulichen, muss ich nochmal kurz in meine Spielerzeit zurückgehen.¹²²

¹²² www.spox.com , Zugriff v. 04.06.2016

Anhang II: Presseerklärung FCB Jahresabschluss 2013/14:**PRESSEERKLÄRUNG****FC BAYERN
MÜNCHEN**

München, den 28. November 2014

***** Achtung, SPERRFRIST *****
Veröffentlichung erst ab Freitag, 28.11.2014 / 20.00 Uhr!

Jahresabschluss der Saison 2013/14

*** Der FC Bayern Konzern mit neuem Rekordumsatz**

Der FC Bayern München steht im Jahr 2014 auf einer wirtschaftlichen Basis, wie nie zuvor in seiner 114-jährigen Vereinsgeschichte.

Die FC Bayern München AG hat bei der am heutigen Freitag, den 28.11. 2014, stattfindenden Jahreshauptversammlung des FC Bayern München eV den Mitgliedern erneut Rekordzahlen vorgelegt.

Wir möchten Ihnen zu Ihrer Information die Zahlen des Jahresabschlusses (Geschäftsjahr vom 1. Juli 2013 bis 30. Juni 2014), sowie einige markante Kennzahlen daraus zukommen lassen.

1. Konzernabschluss FC Bayern München AG

(konsolidiert aus den Einzelabschlüssen der FC Bayern München AG, der Allianz Arena Stadion GmbH sowie allen weiteren Tochterunternehmen)

- Umsatz im Geschäftsjahr 2013/2014	528,7 Mio. Euro
- operatives Ergebnis (Ebitda)	98,7 Mio. Euro
- Konzerngewinn vor Steuern	25,9 Mio. Euro
- Konzerngewinn nach Steuern	16,5 Mio. Euro

FC Bayern München AG
Direktion Medien
und Kommunikation
Telefon (089) 699 31 74 00
Telefax (089) 644 200
www.fcbayern.de

PRESSEERKLÄRUNG / Seite 2
FC BAYERN
MÜNCHEN
2. Komponenten der Gewinn- und Verlustrechnung
im Einzelabschluß der FC Bayern München AG
Die Positionen der Ertragsseite sind:

- Einnahmen aus dem Spielbetrieb (Einnahmen aus Bundesliga-Heimspielen, Freundschaftsspielen, DFB-Pokal und Uefa Champions League) - davon Uefa Champions League, Startgeld & Prämien: 52,8 Mio. Euro	140,8 Mio. Euro
- Einnahmen aus Sponsoring und Vermarktung	117,7 Mio. Euro
- Einnahmen aus TV- und Hörfunkvermarktung (Spiele in der Bundesliga, DFB-Pokal und Freundschaftsspiele) - davon von der DFL für die Bundesliga-Zentralvermarktung, national und international: 46,9 Mio. Euro	54,9 Mio. Euro
- Einnahmen aus Transfers	41,2 Mio. Euro
- Einnahmen aus Merchandising	105,2 Mio. Euro
- Sonstiges (u.a. Mieten und Pachten, New Media, Erlebniswelt, DFB-Abstellung Nationalspieler, Einnahmen FC Bayern II, Jugend- und Frauenfußball)	20,2 Mio. Euro

Die Positionen der Aufwandseite sind:

- Gesamtpersonalaufwand (alle Angestellten/Mitarbeiter der FC Bayern München AG)	215,0 Mio. Euro
- Betriebliche Aufwendungen	133,9 Mio. Euro
- Materialaufwand und -einsatz	47,7 Mio. Euro
- Abschreibungen (Transfer- und Anlageabschreibungen) davon Abschreibungen auf Transferentschädigungen: 49,7 Mio. Euro	53,6 Mio. Euro

FC Bayern München AG
 Direktion Medien
 und Kommunikation
 Telefon (089) 699 31 74 00
 Telefax (089) 644 200
www.fcbayern.de

PRESSEERKLÄRUNG / Seite 3
FC BAYERN
MÜNCHEN
Das Finanzergebnis

Alle Erträge und Aufwendungen aus
Beteiligungen, Wertpapieren und Zinserträgen
(vor Ergebnisabführungsvertrag mit der
Allianz Arena München Stadion GmbH)

0,7 Mio. Euro

Der Gewinn der FC Bayern München AG

- operatives Ergebnis (Ebitda)	83,3 Mio. Euro
- Gewinn der FC Bayern München AG vor Steuern	25,4 Mio. Euro
- Gewinn der FC Bayern München AG nach Steuern	16,4 Mio. Euro

Ergebnis der Allianz Arena München Stadion GmbH**- 5,0 Mio. Euro**

Dieser Gewinn wurde im Rahmen des bestehenden
Ergebnisabführungsvertrages auf die FC Bayern München AG
übertragen.

Weitere Kennzahlen der FC Bayern München AG**Das Eigenkapital**

der FC Bayern München AG betrug zum 30.6.2014:

405,0 Mio. Euro**Das Umlaufvermögen**

(Forderungen, Bank- und Kassenguthaben etc.)

der FC Bayern München AG betrug zum 30.6.2014:

186,9 Mio. Euro**Das Steueraufkommen**

des FC Bayern München an allen abgeführten Steuern
(Umsatzsteuer, Lohnsteuer, Körperschafts- und Gewerbesteuer)
im Geschäftsjahr 2013/2014 betrug:

174,4 Mio. Euro

FC Bayern München AG
Direktion Medien
und Kommunikation
Telefon (089) 699 31 74 00
Telefax (089) 644 200
www.fcbayern.de

PRESSEERKLÄRUNG / Seite 4**FC BAYERN
MÜNCHEN****Jan-Christian Dreesen, stellvertretender Vorstandsvorsitzender
der FC Bayern München AG:**

„Der FC Bayern München kann seinen Mitgliedern in diesem Jahr ein Ergebnis vorlegen, dass es in der Geschichte dieses Klubs bislang noch nie gab: 528,7 Mio. Euro Umsatz, 16,5 Mio. Euro Gewinn nach Steuern. Des weiteren sind wir mit 405 Mio. Euro Eigenkapital Weltspitze. Und dazu noch die Nachricht, dass die Allianz Arena abbezahlt ist – und damit endgültig dem FC Bayern gehört!“

Keine Frage, unser FC Bayern steht heute sowohl sportlich als auch wirtschaftlich auf einem Fundament, wie wir es noch nie hatten.

Auch unsere Aktionäre dürfen sich über diese Situation freuen. Die AG gibt eine Rekorddividende in Höhe von 8,625 Mio. Euro (30 Cent pro Aktie) aus. Nach Beschluss durch die Hauptversammlung am 10. November 2014 hat dies zu einer Dividende für den FC Bayern München eV in Höhe von 6,75 Mio. Euro geführt.

Mein Dank hierfür gilt meinen Kollegen im Vorstand, all unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dem Trainerteam und der Mannschaft, ebenso unseren Partnern und allen, die zu diesen Rekordergebnissen beigetragen haben. Lassen Sie uns so weitermachen!“

München, den 28. November 2013

Markus Hörwick
Direktor Medien und Kommunikation

- Anhänge:**
- **Jahresabschluss der FC Bayern München AG - Konzern**
und Vergleichszahlen der zurückliegenden neun Jahre (2 Seiten)
 - **Jahresabschluss der FC Bayern München AG**
und Vergleichszahlen der zurückliegenden zehn Jahre (2 Seiten)
 - **Statistiken Mitglieder, Fanclubs, Fanclub-Mitglieder, KidsClub**
Vergleichszahlen der zurückliegenden zehn Jahre (3 Seiten)

FC Bayern München AG
Direktion Medien
und Kommunikation
Telefon (089) 699 31 74 00
Telefax (089) 644 200
www.fcbayern.de

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

München, 07.06.2016

Michael Holzer



Ort, Datum

Vorname Nachname